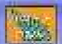


HEPNI



Cakrawala

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

Hepni

CAKARAWALA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Edisi IV
Hafana Press

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Hepni
CAKARAWALA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Jakarta-Hafana Press, 2012

x + 120
cetak iv
ISBN: 979-3194-46-8

Pengarang : Hepni
Layout : Main Haris
Desain Cover : Udien

Cetak iii: 2012
Cetak iv: Agustus 2020
Penerbit : Hafana Press
Kalimalang Jalan F. No. 46 Cip. Muara, Jakarata Timur 13240
Pobox 7837 JAT 13240
Indonesia

KATA PENGANTAR

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA

Untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang berkwalitas diperlukan trobosan manajemen yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan Islam yang tersedia secara efektif dan efisien.

Mengingat semakin hari tantangan yang dihadapi pendidikan Islam semakin kompleks, maka upaya pengkaderan manejer-manejer pendidikan Islam yang terampil dan piawai kiranya telah menjadi keniscayaan yang tidak mungkin ditunda lagi, bagi saya sudah saatnya dunia pendidikan Islam dikelola secara efesien, efektif dan profesional agar dapat menghasilkan out put yang bermutu tinggi.

Terlepas dari berbagai kelemahan yang ada, telaah manejemen pendidikan Islam dalam buku ini sudah memenuhi standart normatif, bahkan telah diperkaya oleh penulisnya dengan berbagai analisis yang merupakan hasil pengamatan empiriknya sepanjang kariernya di dunia pendidikan Islam.

Keseluruhan tulisan ini penting untuk dibaca sebagai komparasi terutama mengenai bagaimanakah bentuk dan sifat manajemen pendidikan Islam yang relevan diterapkan dimasa yang akan datang ? gagasan-gagasan yang dikemukakan dalam buku ini selain bersifat filosofis juga menyangkut masalah masalah praktis yang secara mudah dapat dipraktekkan oleh para menejer pendidikan, khususnya bagi mereka para pemula.

Walaupun buku ini terkesan “sangat normatif” dan lebih merupakan sebuah pengantar, namun demikian apa yang dilakukan saudara Hefni Zain telah berhasil memberikan sumbangan penting bagi hazanah dunia pendidikan kita, saya kira sudah waktunya semua pihak menyumbangkan kontribusinya bagi kebangkitan kembali pendidikan Islam.

Malang, 23 September 2012

H. Muhaimin

SEKAPUR SIRIH PENULIS

Naskah ini awalnya hanya draff yang dipersiapkan sebagai buku ajar pada mata kuliah manajemen pendidikan Islam di STAIN Jember, tetapi setelah draff itu dikonsultasikan kepada beberapa teman, termasuk dosen saya di S3 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof.Dr.H. Muhaimin, MA untuk mendapatkan berbagai masukan, ternyata tanpa saya duga beliau sangat respek bahkan menawari saya untuk diterbitkan.

Namun karena tidak banyak waktu yang tersedia waktu itu, maka tidak banyak pula yang dapat saya lakukan untuk improvisasi bagi pengkayaan dan pendalamannya. Karena itu saya harus minta maaf kepada semua pihak apabila buku ini terkesan *normative,* sebab memang sejak awal buku ini lebih dimaksudkan sebagai buku pengantar.

Dengan terbitnya buku ini, penghargaan dan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada semua pihak, terutama sahabat-sahabat di lingkungan Foksika PMII Jember yang menyediakan waktunya untuk berdiskusi tentang thema ini, juga kepada Dr.H.Bambang Soepeno,MPd, Prof.Dr.H.Abd Halim Subahar,MA & Prof.Dr.HM.Khusnurridho.

Dan tentu saja terimakasih spesialnya tetap saya sampaikan kepada Bapak Prof.Dr.H. Babun Suharto, SE, MM, beliaulah yang berperan besar bagi terbitnya buku ini. Kepada mereka semua, semoga Allah swt membalasnya dengan pahala yang lebih baik.

Jember, 05 September 2012

Hepni

DAFTAR ISI

ꕥIꕥ

CAKRAWALA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. Definisi Manajemen Pendidikan Islam

Tidak sedikit para ahli yang menulis buku tentang manajemen, dan mereka merumuskan konsep manajemen dari perspektif latar belakang pendidikan dan kepentingannya masing masing, James A.F. Stonner (1978 : 23) menyebutkan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepeminpinan dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam pandangan Massie Joseph (1979 : 41), manajemen adalah proses perencanaan mengambil keputusan, mengorgan-isasikan, meminpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien.

Beberapa pakar yang lain menyebut bahwa manajemen meru-pakan ilmu, seni dan profesi. Disebut ilmu, karena manajemen

selain secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, ia juga telah memenuhi syarat sebagai suatu ilmu pengetahuan yang telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang terus diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen bersifat universal dan mempergunakan krangka ilmu pengetahuan yang sistimatis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang relevan dalam semua situasi manajerial, karenanya manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Dengan kata lain, manajemen mutlak dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien

Selain sebagai ilmu pengetahuan, menurut Mary Parker Follet (1986 : 52) manajemen juga sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Melampaui itu, manajemen juga dapat disebut sebagai profesi

karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut bekerja secara profesional. Seorang profesional tentu harus mempunyai kemampuan konsepsional, kemampuan sosial dan kemampuan teknikal.

Kemampuan konsepsional adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi.

Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlihatkan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok.

Adapun kemampuan teknikal berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Jadi disebut sebagai profesi, karena serang manajer dituntut memiliki keahlian khusus untuk bekerja secara profesional. Oleh karena itu, seorang manajer harus membekali dirinya dengan kemampuan konseptual yang berkaitan dengan *planning, organizing, actuating dan controlling (POAC)* serta kemampuan sosial yang mengatur tentang hubungan manusiawi sehingga mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang relevan dalam berbagai situasi dan kondisi, juga kemampuan teknis yang dapat mendukung dalam pelaksakan program yang dijalankan.

Dari berbagai rumusan ahli diatas, dapat disebutkan bahwa manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau perusahaan yang bersifat manusia maupun non

manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bertolak dari rumusan ini , terdapat beberapa unsur yang inheren dalam manajemen, antara lain :

1. Unsur proses, artinya seorang manejer dalam menjalankan tugas manajerial harus mengikuti prinsip graduasi yang berkelanjutan.
2. Unsur penataan, artinya dalam proses manajemen prinsip utamanya adalah semangat mengelola, mengatur dan menata.
3. Unsur implementasi, artinya, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional.
4. Unsur kompetensi. Artinya sumber-sumber potensial yang dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia mesti berdasarkan kompetensi, profesionalitas dan kualitasnya.
5. Unsur tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
6. Unsur efektifitas dan efisiensi. Artinya, tujuan yang ditetapkan diusahakan tercapai secara efektif dan efisien.

Relevan dengan hal diatas, Hamzah (1994 : 32) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan Manajemen Pendidikan islam adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan islam agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan kata lain manajemen pendidikan islam merupakan mobilisasi segala sumberdaya pendidikan islam untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Maka manajemen pendidikan Islam hakekatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.”.

Yang disebut “efektif dan efisien” adalah pengelolaan yang berhasil mencapai sasarannya dengan sempurna, cepat, tepat dan selamat. Sedangkan yang “tidak efektif” adalah pengelolaan yang tidak berhasil memenuhi tujuan karena adanya *mis-manajemen,* maka manajemen yang tidak efisien adalah manajemen yang berhasil mencapai tujuannya tetapi melalui penghamburan atau pemborosan baik tenaga, waktu maupun biaya.

Reddin (1970 : 135) memberikan beberapa gambaran tentang perilaku manajer yang efektif, antara lain : pertama, mengembangkan potensi para bawahan, kedua, memahami dan tahu tentang apa yang diinginkan dan giat mengejarnya, memiliki motivasi yang tinggi, ketiga, memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya, dan keempat, bertindak secara team manajer.

Seorang manajer tidak hanya memanfaatkan tenaga bawahannya yang sudah ahli atau trampil demi kelancaran organisasi yang dia pimpin saja, tetapi juga memberikan kesempatan pada bawahannya agar mereka dapat meningkatkan keahlian atau ketrampilannya.

Manajer Pendidikan Islam pada umumnya hanya tahu apa tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung konstan, tetapi acapkali mereka kurang mampu mengantisipasi secara akurat perubahan yang bakal terjadi di masyarakat pada umumnya dan dalam dunia pendidikan Islam khususnya. Akibatnya mereka hanya

tenggelam dalam tugas-tugas rutin organisasi keseharian tetapi sangat sulit melakukan inovasi progresif nan memungkinkan dicapainya tujuan organisasi secara lebih improve dan membanggakan.

Reddin (1970 : 138) menunjukkan defferensiasi manajemen yang efektif dengan manajemen yang efisien sebagai berikut :

NO	MANAJEMEN EFEKTIF	MANAJEMEN EFISIEN
1	Membuat yang benar	Mengerjakan dengan benar
2	Mengkreasikan berbagai alternatif	Menyelesaikan berbagai masalah
3	Mengoptimalkan berbagai sumber pendidikan	Mengamankan berbagai sumber pendidikan
4	Memperoleh hasil pendidikan.	Mengikuti tugas-tugas pekerjaan
5	Meningkatkan keuntungan pendidikan	Merendahkan biaya pendidikan

Defferensiasi ini penting difahami agar para manajer berupaya menyeimbangkan antara efektif dan efisien dalam manajemennya, sebab manajemen yang efektif saja sesunggunhnya merupakan pemborosan, sebaliknya manajemen yang efisien saja sulit memenuhi tujuan lembaga pendidikan islam yang di idealkan.

B. Isu - Isu Strategis Manajemen Pendidikan Islam

Dalam prinsip ajaran Islam, segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan melainkan harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur dan proses-prosesnya juga harus diikuti dengan tertib.

Dalam sebuah riwayat Rasulullah saw bersabda : yang artinya : *"Sesungguhnya Allah sangat mencintati orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)".* (HR Thabrani)

Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam, sebab dalam islam arah *gayah* (tujuan) yang jelas, landasan yang kokoh, dan *kaifiyah* yang benar merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah swt.

Setiap organisasi memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Dengan pengetahuan manajemen pendidikan Islam, kita bisa mengangkat dan menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada di dalam Al-Qur'an dan Hadis ke dalam kembaga pendidikan Islam.

Manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19, dewasa ini sangat populer, bahkan dianggap sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan, tak terkecuali lembaga pendidikan Islam, maka hanya dengan manajemen lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat berkembang sesuai harapan, karena itu manajemen merupakan sebuah niscaya bagi lembaga pendidikan Islam untuk mengejar berbagai ketinggalannya.

Abudin Nata (2003 : 43) menyebutkan dewasa ini pendidikan islam terus dihadapkan pada berbagai problema yang kian kompleks, karena itu upaya berbenah diri melalui penataan SDM, peningkatan kompetensi dan penguatan institusi mutlak harus dilakukan, dan semua itu mustahil tanpa manajemen yang profesional.

Seperti diketahui bahwa sebagai sebuah sistem pendidikan Islam mengandung berbagai komponen yang saling berkaitan satu sama lainnya, komponen tersebut meliputi landasan, tujuan, kurikulum, kompetensi dan profesionalisme guru, pola hubungan guru dan murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, evaluasi pembiayaan dan lain sebagainya. Berbagai komponen ini – karena dilakukan tanpa perencanaan konsep yang matang -- seringkali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, akibatnya mutu pendidikan Islam acapkali menunjukkan keadaan yang kurang membanggakan.

Al-Qur'an dan Hadits yang notabene merupakan landasan dan dasar pendidikan Islam saat ini belum benar-benar digunakan sebagaimana mestinya. Hal ini diakibatkan oleh minimnya pakar –di Indonesia– yang secara khusus mendalami pemahaman kedua sumber tersebut dalam perspektif pendidikan Islam. Ummat Islam belum banyak mengetahui tentang isi kandungan Al-Quran dan Al-Sunnah yang berhubungan dengan pendidikan secara baik. Akibatnya proses pendidikan Islam belum berjalan diatas landasan dan dasar ajaran Islam itu sendiri.

Sebagai konsekwensinya, visi dan misi pendidikan Islam juga masih belum berhasil dirumuskan secara baik dan universal. Tujuan pendidikan Islam juga seringkali diorientasikan untuk menghasilkan manusia – manusia siap pakai bukan siap hidup, menguasai ilmu Islam saja bukan berkarekter islami, dan visinya diarahkan untuk mewujudkan manusia yang shalih dalam arti ritual ukhrowi belum sosial dunia, Akibatnya lulusan pendidikan Islam hanya memiliki kesempatan dan peluang yang terbatas, mereka kurang mampu bersaing dan tidak mampu berebut peluang dan kesempatan dalam ruang yang lebih kompleks.

Konsekwensi lebih lanjut lulusan pendidikan Islam semakin

terpinggirkan dan tak berdaya, ini merupakan masalah besar yang perlu segera diatasi, lebih lebih dalam dunia persaingan yang kian kompetieif dan mengglobal. Problema ini kian diperparah oleh tidak tersedianya tenaga pendidik Islam yang profesional, yaitu tenaga pendidik yang selain menguasai materi ilmu yang diajarkannya secara baik dan benar, juga harus mampu mengajarkannya secara efektif dan efisien kepada para siswa, serta harus pula memiliki idealisme.

Mesti diakui secara jujur saat ini para pendidik muslim secara umum belum dapat dikatakan profesional, hal ini diakibatkan oleh adanya sumber daya pendidik muslim yang berasal dari lembaga-lembaga non keguruan, mereka direkrut menjadi tenaga pendidik karena alasan kebutuhan atau alasan-alasan lain yang sifatnya jauh dari pertimbangan akademik dan kompetensi profesional. Berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi profesionalitas pendidik melalui diklat, work shop, penataran dan sebagainya belum menunjukkan hasil yang diharapkan, mengingat dalam ranah operasionalnya berbagai kegiatan tersebut sering lebih "bersemangat proyek" sehingga tak jarang melenceng dari tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Bertolak dari realitas tersebut, dewasa ini terdapat berbagai isyu isyu strategis yang perlu dikembangkan dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, antara lain :

Pertama, penataan aspek fondasional, meliputi :

a. Perlu perubahan paradigma, bahwa pendidikan islam bukan sekedar transformasi materi dan informasi keislaman dari guru ke peserta didik, tetapi bagaimana menghidupkan ghirah islam dalam setiap jiwa peserta didik.
b. Perlu dikembangkan pendidikan model yang tidak hanya

berorientasi pada pemaparan teori melainkan pada contoh teladan yang kongkrit.

c. Perlu dikembangkan aplikasi pendidikan integralistik, humanistik, pragmatik, dan idealistik.
d. Perlu dikembangkan model pendidikan islam yang menerapkan trio cerdas bagi peserta didik secara sinergis, yakni kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ).

Kedua, penataan aspek operasional, meliputi :

a. Kontektualisasi kurikulum, artinya kurikulum harus didesain berdasarkan kebutuhan stakeholder melalui serap aspirasi.
b. Pengembangan strategi pembelajaran selain harus dioreientasikan pada konsep PAKEM (pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan), juga harus berbasis cinta, sehingga peserta didik diposisikan seperti anaknya sendiri.
c. Perlu diupayakan secara terus menerus peningkatan profesionalitas dan kredebelitas guru.
d. Rekrutmen peserta didik mesti dilakukan secara selektif sehingga terjaring bibit unggul potensial, dan
e. Kelengkapan sarana prasarana serta fasilitas pembelajaran mesti terpenuhi agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara optimal.

Ketiga, penataan aspek menejerial, yang mendesak dikembangkan adalah meliputi :

a. Implementasi organisasi yang efektif dan efisien.
b. Perencanaan pendidikan yang visioner dan marketable,
c. Upaya pengembangan *net working* yang luas serta bersifat sibiosis mutualistik.

C. Model Manajemen Demokratis Dalam Pendidikan Islam

Proses informatisasi yang begitu cepat sebagai konsekwensi dari revolusi tehnologi telah membuat horizon kehidupan di planit bumi ini semakin meluas sekaligus mengerut. Hal ini berarti masalah masalah kehidupan manusia menjadi masalah global atau setidak tidaknya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kejadian dibelahan bumi yang lain.

Rontoknya system pemerintahan otoriter yang menindas nilai nilai hakiki manusia dewasa ini menunjukkan keinginan umat manusia untuk memperoleh kehidupan kemerdekaan yang sejati, usaha ini dalam pendidikan telah melahirkan kembali pendekatan yang mementingkan pengembangan kreatifitas dan kepribadian anak.

Gerakan humanisasi ini menuntut reformasi dan rekonstrukturisasi mendasar ranah pendidikan di segala bidang, baik menyangkut system, kurikulum, metodologi, strategi pembelajaran dan lebih - lebih manajemen dan perencanaan.

Kecenderungan demokratisasi global juga telah memaksa perubahan dari manajemen pendidikan (termasuk pendidikan islam) yang sebelumnya sentralistik birokratik berbasis kekuasaan kearah manajemen yang demokratik transparan berbasis partisipatoris, manajemen model ini berorientasi dan menjadikan "manusia" sebagai titik pusat dan titik tolaknya, inilah yang kemudian dikenal dengan manajemen pendidikan humanistik.

Kendati masih samar - samar, dalam lima dasawarsa terakhir di indonesia telah dilakukan berbagai pembaharuan di bidang manajemen pendidikan islam sebagai jawaban atas tuntutan demokratisasi global, salah satu bentuknya adalah model manajemen

demokratis yang berbasis kultural, dari, oleh dan untuk peserta didik (DOUP), dalam konteks ini terjadi rekonstruksi dari yang top down menjadi button up, dari yang doktrimal menjadi demokratik, dari yang menyeramkan menjadi menyenangkan.

Konsederasi yang dapat digunakan bagi model manajemen demokratis adalah bahwa setiap manusia dan masyarakat diciptakan dalam keadaan merdeka, karena itu kemerdekaan adalah hak setiap manusia, dan kemerdekaan sejati itu adalah terbebasnya rakyat dari berbagai bentuk ketidak berdayaan disegala bidang, termasuk pendidikan.

Karena itu agenda utama manajemen demokratis dalam pendidikan islam adalah semangat pembebasan kaum muslimin dari belenggu ideologi dan relasi kekuasaan yang menghambatnya mencapai perkembangan harkat dan martabat kemanusiaannya, maka manajemen demokratis dalam pendidikan islam sejatinya diarahkan pada proses aksi dimana kelompok sosial kelas bawah mengontrol ilmu pengetahuan dan membangun daya melalui pendidikan, penelitian dan tindakan sosial kritis.

Ia merupakan proses pengoraganisasian dan perencanaan aksi, refleksi serta evaluasi yang lebih berorientasi pada proses komonitas dan perubahan relasi sosial (transformasi sosial) berbasis masyarakat untuk membangun kesadaran diri melalui dialog setara.

Manajemen demokratis dalam pendidikan islam hendaknya mencakup beberapa aspek penting yakni : *pertama,* pemerataan kesempatan memasuki sekolah, *kedua*, pemerataan kesempatan untuk bertahan di sekolah, *ketiga,* pemerataan kesempatan memperoleh keberhasilan dalam belajar, dan *keempat,* pemerataan kesempatan menikmati manfaat pendidikan dalam kehidupan masyarakat.

Dalam manajemen demokratis pendidikan islam, pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan sesungguhnya tidak sekedar apakah peserta didik telah memiliki kesempatan yang sama untuk masuk sekolah, tetapi yang lebih mendasar dari itu mereka harus memperoleh perlakukan yang sama sejak masuk, belajar, lulus dan memperoleh manfaat dari pendidikan yang mereka ikuti dalam kehidupannya. Melihat demikian strategisnya eksistensi model manajemen demokratis pendidikan islam dalam pencapaian tujuan pendidikan, maka implementasinya di berbagai lembaga pendidikan islam merupakan sebuah kemutlakan.

Bagi Arifin (2001 : 4) proses pendidikan islam dapat disebut berbasis manajemen demokratis apabila memenuhi beberapa karakter dasar sebagai berikut :

a. Ia bertolak dari, oleh dan untuk peserta didik, ia ditopang oleh prinsip dasar bahwa setiap menentukan sesuatu harus atas dasar musyawarah mufakat secara bebas, wajar, terbuka dan bertanggung jawab
b. Menekankan pengakuan kesederajatan paedagogis dan menempatkan peserta didik sebagai individu yang unik, hidup dan memiliki bakat, minat, kecerdasan, skill dan sikap yang berbeda satu sama lainnya, karenanya ia mesti menggunakan tratmen yang berbeda pula sesuai dengan karakter mereka masing masing.
c. Melibatkan peserta didik secara aktif dalam semua proses pedidikan serta mengacu pada *continous progress* dalam meningkatkan percepatan achievement dan pemberian kebebesan bagi akselerasi kreatifitas para peserta didik.
d. Mencerminkan bahwa belajar adalah prakarsa peserta didik, pengakuan akan hak hak peserta didik untuk memperoleh

sesuatu sesuai dengan yang dibutuhkannya.

e. Berupaya membebaskan peserta didik dari berbagai bentuk penindasan, dehumanisasi, budaya verbal, mikanik dan dangkal, serta membebaskan peserta didik dari berbagai problem kebodohan, kemiskinan dan keterbelakangan.

Maka itu, strategi tehnis yang perlu dilakukan dalam spirit manajemen demokratis meliputi (1) Melaksanakan reformasi, redefinisi dan reorientasi landasan teorik konseptual proses pendidikan islam yang mampu menumbuh kembangkan totalitas jatidiri peserta didik. (2) Menciptakan variasi pendidikan, terutama menyangkut strategi pembelajaran. (3) Menyediakan lingkungan belajar yang bebas untuk melakukan pilihan pilihan tindakan belajar yang mendorong peserta didik terlibat secara emosinal, rasional dan fisikal guna memunculkan kegiatan yang kreatif dan produktif. (4) Adanya kesepakatan bersama melalui kontrak pembelajaran tentang model, strategi, materi , tujuan serta evaluasi pembelajaran. (5) Proses tersebut berjalan secara gradual sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan peserta didik, dumulai dari yang paling kecil dan sederhana, dan (6) seluruh sistem harus mendukung proses tersebut serta diorientasikan pada upaya menumbuh kembangkan kreativitas dan kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan

Terdapat beberapa paradigma managemen pendidikan islam yang demokratis antara lain : (a) *Teacher pupil planning,* bahwa proses pendidikan ditentukan bersama oleh peserta didik dan guru, (b) *Cooperative learning,* belajar bersama antar peserta didik, saling memberi dan menerima dengan tujuan saling melengkapi satu sama lain, (c), *Individual learning* dan independent learning, adanya kebebasan individu untuk mengaktualisir diri dengan memilih cara ,

bahan dan tujuan yang dibutuhkan, (d) G*roup discussion,* memecahkan masalah bersama, mengambil kesepakatan bersama dengan saling mendengarkan dan menghargai pikiran semua anggota kelompok, dan (e) T*eacher is fasilitator,* Guru bertindak sebagai fasilitator yang berposisi sebagai salah satui sumber informasi dan bukan satu satunya sumber informasi.

Dengan demikian maka maksud manajemen demokratis dalam pendidikan islam dapat dirumuskan sebagai berikut : (a) Sebagai penguatan (empowering) peserta didik melalui penyadaran diri untuk melakukan tindakan efektif menuju perbaikan kondisi kehidupan mereka. (b) Bersama peserta didikt menemukan dan memahami masalah riil dan kritis yang dihadapinya sekaligus mencari solusi pemecahannya. (c) Untuk mewujudkan partisipasi pembangunan peserta didik dalam menangani persoalan-persoalan aktual yang dihadapi mereka akibat globalisasi Internasional. (d) Dalam rangka mewujudkan peserta didik yang sejahtera, berdaulat, cerdas, terorganisir, memiliki kemampuan mengelola sumberdaya mereka secara bertanggung jawab serta memanfaatkannya secara bijaksana untuk melawan ketidak adilan budaya, politik, pendidikan dan ekonomi global.

Sedangkan dasar logikanya adalah bahwa, pertama, prakatek kehidupan sosial merupakan teori terbaik. Kedua, peserta didik adalah pihak yang paling tahu masalahnya sendiri, sebab mereka yang merasakan dan mengalaminya sendiri. Ketiga, gerakan penguatan peserta didik membutuhkan kerja cepat, akurat dan terapiotik.

D. Beberapa Agenda Revitalisasi Pendidikan Islam

Seperti dimaklumi, bahwa kondisi pendidikan islam dewasa ini masih jauh dari harapan yang membanggakan, banyak kendala dan

kelemahan yang masih perlu dibenahi baik dalam aspek fondasional, aspek operasional dan lebih lebih aspek menejerialnya.

Menurut Bambang Soepeno (2002 : 12), yang mendesak untuk dipetakan secara tegas dari konsep paradigmatik pendidikan islam adalah menyangkut hal hal berikut : Apa hakekat pendidikan islam ? Istilah manakah yang lebih relevan mencerminkan konsep dan aktivitas pendidikan islam, antara ta'dib, ta'lim atau tarbiyah ? Apa tujuan sebenarnya dari pendidikan islam ? dan bagaimana hubungannya dengan manusia ?, Siapa yang paling bertanggung jawab terhadap sukses tidaknya pendidikan Islam ? apakah hakekat kurikulum pendidikan Islam ? metode yang seperti apa yang efektif diterapkan agar berhasil guna secara maksimal ? bagaimana asas dan prinsip dasar pendidikan islam ? model manajemen seperti apakah yang relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan islam ? serta apakah pelaksanaan pendidikan islam selama ini sudah sesuai dengan harapan ?

Abd. Halim Subahar (1992 : 116 -126) menyebutkan minimal ada empat pola yang dapat digunakan dalam upaya revitalisasi pendidikan islam, yakni pola tematik, pola justifikasi, pola reflektif dan pola rekonstruksi. Dengan empat pola tersebut diharapkan (1) pemahaman terhadap pendidikan islam akan lebih otentik, utuh dan komperhensip, (2) dualisme dan dikhotomi pengetahuan (sekuler dan islam) akan teratasi, (3) yang sentral dan yang perifer, yang tekstual dengan yang kontekstual dalam pendidikan islam akan terposisikan secara proporsional, dan (4) Konsep dan aplikasi pendidikan islam akan bertolak dari paradigma yang digali dari ajaran dan warisan orisinil islam.

Kendati dalam peta pemikiran Islam, upaya menghubungkan Islam dengan pendidikan masih diwarnai banyak perdebatan, na-

mun yang pasti relasi Islam dengan pendidikan bagaikan dua sisi mata uang, mereka sejak awal mempunyai hubungan filosofis yang sangat mendasar, baik secara ontologis, epistimologis maupun aksiologis.

Yang dimaksud dengan pendidikan Islam disini adalah : *pertama*, ia merupakan suatu upaya atau proses yang dilakukan secara sadar dan terencana membantu peserta didik melalui pembinaan, asuhan, bimbingan dan pengembangan potensi mereka secara optimal, agar nantinya dapat memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran islam sebagai keyakinan dan pandangan hidupnya demi keselamatan di dunia dan akherat.

Kedua, merupakan usaha yang sistimatis, pragmatis dan metodologis dalam membimbing anak didik atau setiap individu dalam memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran islam secara utuh, demi terbentuknya kepribadian yang utama menurut ukuran islam. Dan *ketiga,* merupakan segala upaya pembinaan dan pengembangan potensi anak didik untuk diarahkan mengikuti jalan yang islami demi memperoleh keutamaan dan kebahagiaan hidup di dunia dan di akherat.

Pendidikan islam sebagaimana rumusannya diatas, menurut Abd Halim Subahar (1992 : 64) memiliki beberapa prinsip yang membedakannya dengan pendidikan lainnya, antara lain :

1. Prinsip tauhid
2. Prinsip Integrasi
3. Prinsip Keseimbangan
4. Prinsip persamaan
5. Prinsip pendidikan seumur hidup, dan
6. Prinsip keutamaan.

Sedangkan tujuan pendidikan islam dapat dirumuskan sebagai

berikut :

1. Untuk membentuk akhlakul karimah.
2. Membantu peserta didik dalam mengembangkan kognisi, afeksi dan psikomotori guna memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran islam sebagai pedoman hidupnya sekaligus sebagai kontrol terhadap pola fikir, pola laku dan sikap mental.
3. Membantu peserta didik mencapai kesejahteraan lahir batin dangan membentuk mereka menjadi manusia beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, memiliki pengetahuan dan keterampilan, berkepribadian integratif, mandiri dan menyadari sepenuhnya peranan dan tanggung jawab dirinya di muka bumi ini sebagai abdulloh dan kholifatulloh.

Dengan demikian, sesungguhnya pendidikan islam tidak saja fokus pada *education for the brain*, tetapi juga pada *education for the heart*. Dalam pandangan islam, karena salah satu misi utama pendidikan islam adalah dalam rangka membantu peserta didik mencapai kesejahteraan lahir batin, maka ia harus seimbang, sebab bila ia hanya focus pada pengembangan kreatifiats rasional semata tanpa diimbangi oleh kecerdasan emosional, maka manusia tidak akan dapat menikmati nilai kemajuan itu sendiri, bahkan yang terjadi adalah demartabatisasi yang menyebabkan manusia kehilangan identitasnya dan mengalami kegersangan psikologis, dia hanya meraksasa dalam tehnik tapi merayap dalam etik.

Demikian pula pendidikan islam mesti bersifat integralitik, artinya ia harus memandang manusia sebagai satu kesatuan utuh, kesatuan jasmani rohani, kesatuan intelektual, emosional dan spiritual, kesatuan pribadi dan sosial dan kesatuan dalam melangsungkan, mempertahankan dan mengembangkan hidup dan ke-

hidupannya.

Maka itu, bagi Atho' Muthar (1991 : 5) Agenda revitalisasi pendidikan islam harus diorientasikan untuk: (1) menemukan konstruk profil dan hakekat pendidikan islam yang semestinya, (2) memperkaya horizon pendidikan islam dengan konsep konsep dan pandangan pandangan yang filosofik dan mendasar, (3) memberikan alternatif pemecahan atas sejumlah problematika yang dihadapi pendidikan islam, (4) membantu menemukan keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangan pendidikan islam kedepan, (5) memberikan landasan dan sekaligus mengarahkan kepada proses pelaksanaan pendidikan yang berdasarkan Islam. dan (6) melakukan koreksi dan evaluasi terhadap keseluruhan proses pendidikan tersebut.

Atas konsederesi itulah, agenda revitalisasi pendidikan islam kedepan perlu bertolak dari : pertama, paradigma yang memandang bahwa pendidikan islam berfungsi sebagai alat mempersiapkan peserta didik muslim dalam menghadapi kehidupannya dimasa yang akan datang yang ditandai oleh perubahan perubahan yang amat dahsyat sebagai konsekwensi logis dari perkembangan nalar manusia, maka pendididkan islam mesti mempersiapkan peserta didik muslim dengan seperangkat kemampuan beradaptasi, berelevasi dengan kemungkinan kemungkinan yang terjadi di masa depan.

Kedua, paradigma yang memandang bahwa peserta didik sejak awal kebebasan untuk memilih sesuatu yang secara riil diperlukan dalam kehidupannya, maka pendidikan islam mesti menolak berbagai bentuk otoritarian dan absolutisme, dalam paradigma ini keberhasilan pendidikan islam diukur dari kegunaan nilai praktisnya. Artinya, hasil pendidikan islam harus digunakan untuk memecahkan masalah masalah praktis keseharian guna memenuhi

kepentingan kepentingan subjektif individu.

Ketiga, paradigma yang memandang bahwa pendidikan islam mesti berpijak pada nilai nilai esensi humanisme yang memiliki kejelasan dan tahan lama, sehingga memberikan kestabilan dan arah yang jelas, hal ini dimaksudkan untuk menghindari gaya hidup yang mengarah pada hal hal materialistik, positivistik dan duniawiyah semata.

Keempat, paradigma yang memandang bahwa pendidikan islam bertugas membina sebuah konsensus yang paling luas dan paling mungkin tentang tujuan utama dan tertinggi dalam kehidupan manusia. Untuk mewujudkan tujuannya tersebut, perlu perombakan terhadap tata susunan lama dan membangun tata susunan hidup dan kebudayaan yang sama sekali baru, artinya guna memenuhi hasrat manusia yang selalu berkembang, diperlukan usaha perombakan yang terus menerus.

Kelima, paradigma yang memandang bahwa pendidikan islam bertujuan mengembalikan keberadaan umat manusia sesuai dengan keadaan asasinya, karena hakekat tujuan manusia tidak terbatas, maka paradigma ini menolak segala bentuk pembakuan konsep, sebab bentuk pembakuan konsep hakekatnya adalah proses reduksi dan pembatasan, sedangkan tujuan manusia adalah tak terbatas.

Dalam menjalankan agenda revitalisasi pendidikan islam, terdapat beberapa pendekatan yang relevan dilakukan, antara lain : pertama, pendekatan reflektif, yakni pendekatan yang dimaksudkan untuk memikirkan, mempertimbangkan dan mengambarkan profil pendidikan Islam guna menemukan hakekat yang sesungguhnya, misalnya : apa hakekat pendidikan Islam, apa hahekat pendidik, apa hakekat hidup dan sejenisnya.

Kedua, pendekatan normative, yakni pendekatan yang berusaha memahami nilai atau norma yang berlaku dalam kehidupan manusia dan dalam poses pendidikan Islam, serta bagaimana korelasi antara nilai nilai tersebut dengan pendidikan Islam. Dengan pendekatan ini akan dapat dirumuskan petunjuk petunjuk kearah mana usaha pendidikan Islam dilakukan.

Ketiga, pendekatan konseptual, yakni pendekatann yang berusaha memahami konsep dari para ahli, analis, aktivis dan praktisi pendidikan islam tentang berbagai masalah yang berkaitan dengan pendidikan islam, misalnya : konsep tentang peserta didik, proses pembelajaran, strategi dan metode pembelajaran dan sejenisnya. Yang dimaksud konsep disini adalah tangkapan atau pengertian seseorang terhadap suatu objek yang selalu bersimbiose dengan bahasa sebagai alat untuk mengungkapkan pengertian tersebut, karena itu pendekatan konseptual disebut juga *linguistical historical approach,* yakni pendekatan yang menjadikan peristiwa dan pengalaman masa lalu sebagai pelajaran, ibrah dan hikmah untuk dijadikan acuan dalam membina masa depan.

Keempat pendekatan empirik yakni pendekatan yang sasarannya fokus pada masalah masalah pendidikan Islam yang aktual, termutahir dan menjadi problem masa kini. Dengan analisa ilmiyah pelbagai persoalan pendidikan islam tersebut dapat dipotret dan diidentifikasi secara akurat dan sistimatis, maka selanjutnya konsep dan aktifitas pendidikan Islam dapat diarahkan pada upaya problem solving yang dihadapi masyarakat sesuai zamannya.

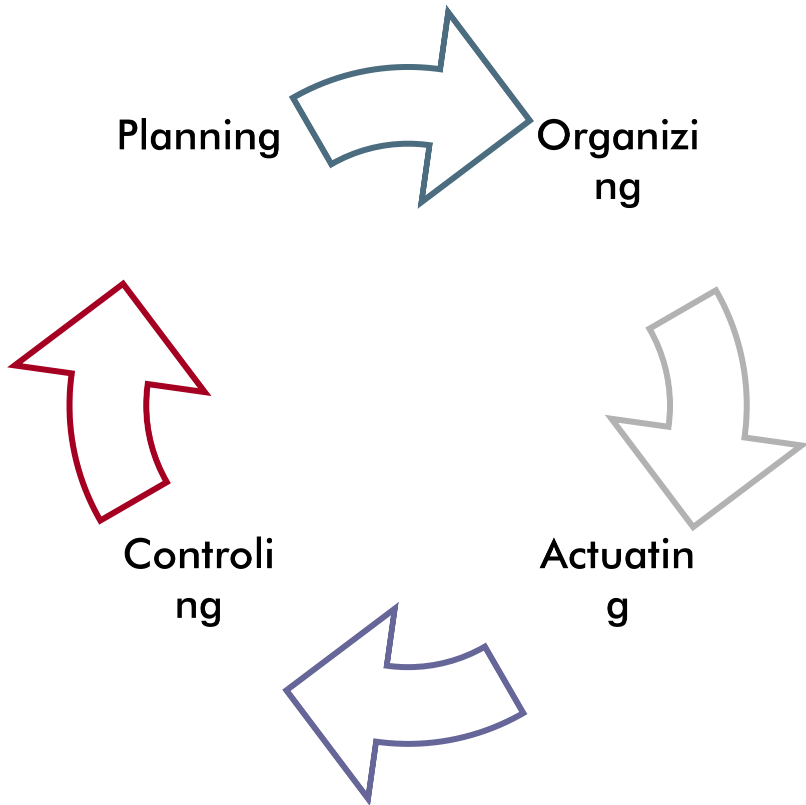
E. Signifikansi Manajemen Pendidikan Islam

Sejatinya manajemen berhubungan erat dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan berbagai sumber daya

yang tersedia dalam organisasi atau lembaga pendidikan Islam dengan cara yang sebaik mungkin. Manajemen bukan hanya mengatur tempat melainkan juga mengatur orang per orang, dalam mengatur orang, tentu diperlukan seni atau kiat agar setiap orang yang bekerja dapat menikmati pekerjaan mereka.

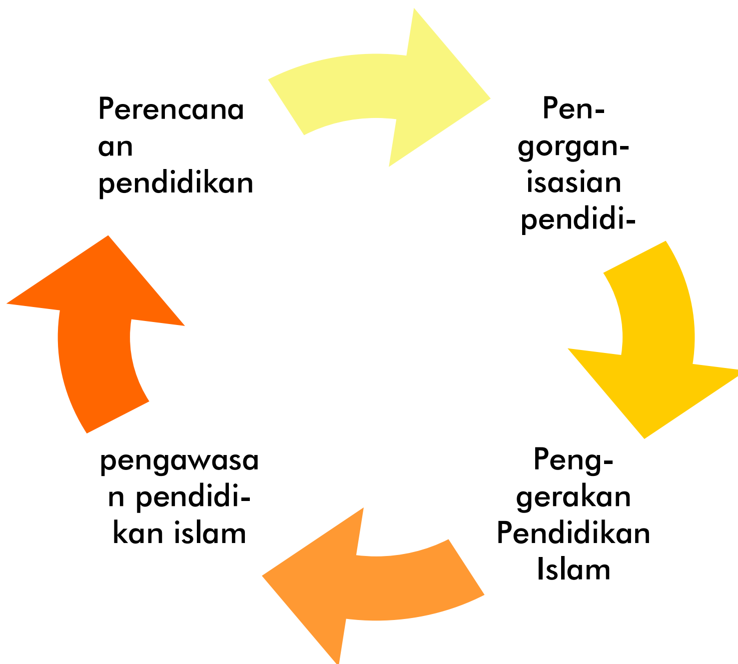
Dalam proses manajemen, fungsi-fungsi manajemen digambarkan secara umum dalam tampilan prangkat organisasi yang dikenal dengan sebutan teori manajemen klasik. Para pakar manajemen mempunyai perbedaan pendapat dalam merumuskan proses manajemen, Bagi Poul Mali (1981 : 54), fungsi manajemen meliputi : *planning, organizing, staffing, directing and controlling.* Sedangkan dalam pandangan Wayne (1988 : 32) fungsi manajemen meliputi : *planning, organizing, leading and controlling.* Sementara menurut Peter Drukcer (1954 : 87) proses manajemen dimulai dari *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Dan menurut Made Pidarta (1988 : 85) manajemen meliputi : *planning, organizing, comanding, coordinating, controlling*

Berdasarkan uraian diatas, yang wajib ada dalam proses manajemen minimal empat hal, yakni : *planning, organizing, actuating, controlling, (POAC).* Empat hal ini prosesnya digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya saling keterikatan antara proses yang pertama dengan proses berikunya, begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* lazimnya dilanjutkan dengan membuat *planning* baru. Proses siklus manajemen ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Dalam hal ini para pakar manajemen pendidikan Islam merumuskan siklus proses manajemen pendidikan Islam diawali oleh adanya sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu, lalu disusunlah rencana untuk mencapai sasaran tersebut dengan mengorganisir berbagai sumber daya yang ada baik materiil maupun non materiil lalu berbagai sumberdaya tersebut digerakkan sesuai job-nya masing masing, dan dalam aktuating tersebut dilakukan pengawasan agar proses tersebut tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnyha.

Siklus proses manajemen pendidikan Islam dapat juga digambarkan sebagai berikut :



Perencanaan pendidikan islam adalah proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan kegiatan yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai sasaran atau tujuan pendidikan islam yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

Dalam islam keharusan membuat perencanaan yang teliti sebelum melakukan tindakan banyak disinyalir dalam teks suci, baik secara langsung maupun secara sindiran (*kinayah*), misalnya dalam islam diajarkan bahwa upaya penegakan yang ma'ruf dan pencegahan yang munkar membutuhkan sebuah

perencanaan dan strategi yang baik, sebab bisa jadi kebenaran yang tidak terorganisir dan terencana akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir dan terencana.

Meskipun Alqur'an menyatakan yang benar pasti mengalahkan yang bathil (al Isra' : 81), namun Allah lebih mencintai dan meridhoi kebenaran yang diperjuangkan dalam sebuah barisan yang rapi, terencana dan teratur (as shaff : 4)

Setelah perencanaan, dilanjutkan dengan pengorganisasian, yakni proses penataan, pengelompokan dan pendistribusian tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada semua perangkat yang dimiliki menjadi kolektifitas yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan team work dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efesien. Dalam Qs. 6 : 132 ditegaskan bahwa "Setiap orang mempunyai tingkatan menurut pekerjaannya masing-masing.

Sewaktu Rasulullah membentuk atribut-aribut negara dalam kedudukan beliau sebagai pemegang kekuasaan tetinggi, beliau membentuk organisasi yang didalamnya terlibat para sahabat beliau yang beliau tempatkan pada kedudukan menurut kecakapan dan ilmu masing-masing. Tidak dapat dipungkiri bahwa Rasulullah adalah seorang organisatoris ulung, administrator yang jenius, dan pendidik yang baik yang menjadi panutan, karena itu beliau disebut sebagai panutan yang baik (*uswatun hasanah*).

Setelah planning dan organizing, dalam siklus manajemen pendidikan islam dilanjutkan dengan actuating, yakni proses menggerakkan atau merangsang anggota anggota kelompok untuk melaksanakan tugas mereka masing masing dengan kemauan baik dan antusias.

Fungsi Actuating berhubungan erat dengan sumber daya manusia, oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan Islam dalam membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahannya perlu memahami seperangkat faktor-faktor manusia tersebut, karena itu actuating bukan hanya kata-kata manis dan basa-basi, tetapi merupakan pemahaman radik akan berbagai kemampuan, kesanggupan, keadaan, motivasi, dan kebutuhan orang lain, yang dengan itu dijadikan sebagai sarana penggerak mereka dalam bekerja secara bersama-sama sebagai taem work.

Siklus terakhir adalah controlling, yakni proses pengawasan dan pemantauan terhadap tugas yang dilaksanakan, sekaligus memberikan penilaian, evaluasi dan perbaikan sehingga pelaksanaan tugas kembali sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Siagian (1983 : 21) fungsi pengawasan merupakan upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan dilapangan, untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat pencapaian hasil. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan, khususnya laporan dari bawahan atau observasi langsung. Apabila hasil tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, pimpinan dapat meminta informasi tentang masalah yang dihadapi.

Dengan demikian tindakan perbaikan dapat disesuaikan dengan sumber masalah. Di samping itu, untuk menghindari kesalahpahaman tentang arti, maksud dan tujuan pengawasan antara pengawas dengan yang diawasi perlu dipelihara jalur komunikasi yang efektif dan bermakna dalam arti

bebas dari prasangka nigatif dan dilakukan secara berdayaguna dan berhasilguna, al hasil, tujuan pengawasan pendidikan Islam haruslah konstruktif, yakni benar benar untuk memperbaiki, meningkatkan efektifitas dan efisiensi.

F. Hakekat & Lingkup Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam merupakan manajemen kelembagaan Islam yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran, ia terkait erat dengan penerapan hasil berfikir rasional untuk mengorganisasikan berbagai kegiatan yang menunjang pembelajaran. Kegiatan-kegiatan tersebut perlu direncanakan, ditata dan dikelola dengan sebaik mungkin agar mencapai hasil yang maksimal.

Untuk melakukan perencanaan dan pengelolaan tersebut, seorang manajer harus mempunyai kemampuan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan teknis (*tehnical skill)*, dan hubungan insani (*human skill*).

Menurut Hersey (1977 : 52) Yang dimaksud kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara utuh atau komprehenship sesuai dengan prilaku dan kegiatan organisasi. Kegiatan itu harus sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan bukan hanya untuk kepentingan seseorang atau kelompok (*ability fits of organization*) saja.

Sedangkan kemampuan teknis adalah kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan dalam unjuk kerja (*performansi)* tugas-tugas spesifik yang diperoleh melalui pengalaman, pendidi-

kan dan pelatihan. Sementara hubungan insani adalah kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan kerja sama melalui orang lain secara efektif.

Dalam ranah operasional, bidang garapan manajemen pendidikan Islam meliputi : manajemen kurikulum pendidikan Islam, manajemen guru pendidikan Islam, manajemen kelas pendidikan Islam, manajemen kesiswaan pendidikan Islam, manajemen sarana dan prasarana pendidikan Islam, manajemen keuangan dilembaga pendidikan Islam, manajemen partisipasi masyarakat pendidikan Islam, dan manajemen kepemimpinan lembaga pendidikan Islam.



CAKRAWALA MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM

A. Seputar Konsep Kurikulum Pendidikan Islam

1. Pengertian kurikulum

Perkembangan yang begitu pesat dalam ilmu pengetahuan dan tehnologi, menyebabkan pengertian kurikulum selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, namun demikian satu hal yang permanen disepakati bahwa Istilah kurikulum berasal dari bahasa Yunani, semula populer dalam bidang olah raga, yaitu *Curere* yang berarti jarak terjauh yang harus ditempuh dalam olahraga lari mulai start hingga finish. Kemudian dalam konteks pendidikan, kurikulum diartikan sebagai "*circle of instruction*" yaitu suatu lingkaran pengajaran dimana guru dan murid terlibat didalamnya.

Dalam bahasa Arab Menurut Omar Muhammad (1979 : 478), term kurikulum dikenal dengan term *manhaj*, yakni jalan terang yang dilalui manusia dalam hidupanya. Dalam konteks pendidikan kurikulum diartikan sebagai jalan terang yang dilalui oleh pendidik

dan peserta didik untuk menggabungkan pengetahuan, ketampilan, sikap dan seperangkat nilai.

Secara etimologi, artikulasi kurikulum dapat dibedakan menjadi dua, *pertama,* dalam pengertiannya yang sempit, disebut juga (pengertian tradisional) yakni sebagaimana dirumuskan Regan (1960 : 57) " *The curriculum has mean the subjects taught in school, or the course of study* ". Kurikulum adalah mata pelajaran yang diajarkan di sekolah atau bidang studi.

Kedua, dalam pengertiannya yang luas, disebut juga (pengertian modern), yakni seperti dirumuskan Spear (1975 : 67) "*The curriculum is looked as being composed of all the actual experience pupils have under school direction, writing a courrse of study become but small prt of curriculum program".* Kurikulum adalah semua pengalaman aktual yang dimiliki siswa di bawah pengaruh sekolah, sementara bidang studi adalah bagian kecil dari program kurikulum secara keseluruhan.

Rumusan ini dijustifikasi oleh sejumlah pakar lain seperti Saylor dan Alexander yang *menyebutkan "The curriculum is the sum total of the school's effort to influence learning whether in the calssroom, on the playground, or out of shoo"* kurikulum adalah keseluruhan usaha sekolah dalam mempengaruhi belajar anak yang berlangsung di dalam kelas, di sekolah, maupun di luar sekolah.

Melampaui pembagian diatas, saat ini ada juga beberapa pakar seperti Lee and Lee (1940 : 211) yang menyebutkan bahwa "*Curricuum is the strategy which we use in adapting this cultural geritage to the purpose of the shoo* " Kurikulum adalah strategi yang digunakan untuk mengadaptasikan pewarisan kultural dalam mencapai tujuan sekolah.

2. Fungsi Kurikulum

Kendati beberapa pakar berbeda dalam merumuskan pengertian kurikulum, tetapi mereka tidak berbeda mengenai fungsi kurikulum, yakni : sebagai sarana atau alat untuk mencapai tujuan pendidikan, sebagai pelestari nilai nilai budaya dan sebagai pedoman tentang jenis, lingkup dan hirarki urutan isi dan proses pendidikan.

Kurikulum, bagi pendidik berfungsi sebagai pedoman kerja dalam menyusun dan mengorganisir pengalaman belajar peserta didik, bagi tenaga kependidikan berfungsi sebagai pedoman dalam mengadakan supervisi, bagi wali murid berfungsi untuk memberikan informasi sekaligus dorongan agar membantu menggiatkan belajar yang relevan di rumah, dan bagi perserta didik sendiri berfungsi sebagai informasi tentang jenis pengetahuan, nilai nilai dan keterampilan yang telah diperolehnya sebagai entri behaviornya.

3. Komponen dalam kurikulum

Komponen kurikulum meliputi : tujuan, isi pengetahuan dan pengalaman belajar, strategi dan evaluasi. Biasanya komponen tujuan tersebut terbagi dalam beberapa tingkatan, yakni tujuan pendidikan nasional, tujuan institusional, tujuan kurekuler dan tujuan instruksional. Namun demikian berbagai tingkat tujuan tersebut satu sama lainnya merupakan suatu kesatuan yang tak terpisahkan.

Komponen isi meliputi pencapaian target yang jelas, materi standart, standart hasil belajar siswa, dan prosedur pelaksanaan pembelajaran. kepribadian. Komponen strategi tergambar dari cara yang ditempuh di dalam melaksanakan pengajaran, cara di dalam mengadakan penilaian, cara dalam melaksanakan bimbingan dan

penyuluhan dan cara mengatur kegiatan sekolah secara keseluruhan. Cara dalam melaksanakan pengajaran mencakup cara yang berlaku dalam menyajikan tiap bidang studi, termasuk cara mengajar dan alat pelajaran yang digunakan.

Komponen evaluasi berisi penilaian yang dilakukan secara terus menerus dan bersifat menyeluruh terhadap bahan atau program pengajaran yang dimaksudkan sebagai feedback terhadap tujuan, materi, metode, sarana, dalam rangka membina dan mengembangkan kurikulum lebih lanjut

B. Prinsip Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam

Menurut Imam Bawani (1987 : 92) adalah berbeda antara pendidikan Islam dengan pendidikan agama Islam. Bila disebut pendidikan Islam, maka orientasinya adalah sistem, yaitu sistem pendidikan yang Islami yang teori-teorinya disusun berdasarkan alqur'an hadits. Sedangkan pendidikan agama Islam adalah nama kegiatan atau aktivitas dalam mendidikkan agama Islam.

Dengan kata lain pendidikan agama Islam adalah sejajar dengan mata pelajaran lain di sekolah seperti pendidikan matematika, ataupun pendidikan biologi. Dalam kurikulum Pendidikan Agama Islam dijelaskan bahwa pendidikan agama Islam adalah upaya sadar dan terencana dalam mempersiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati, hingga mengimani, ajaran agama Islam, dibarengi dengan tuntunan untuk menghormati penganut agama lain dalam hubungannya dengan kerukunan antar umat beragama hingga terwujud persatuan dan kesatuan bangsa.

Jadi kurikulum Pendidikan Agama Islam adalah bahan-bahan pendidikan agama Islam berupa kegiatan, pengetahuan dan pen-

galaman yang dengan sengaja dan sisteatis diberikan kepada siswa dalam rangka mencapai tujuan Pendidikan Agama Islam. Kurikulum Pendidikan Agama Islam merupakan alat untuk mencapai tujuan Pendidikan Agama Islam. Adapun lingkup materi pendidikan agama Islam adalah : Al-Qur'an dan Hadits, Keimanan, akhlak, Fiqh/ibadah dan sejarah, dengan kata lain, cakupan pendidikan agama Islam adanya keserasian, keselarasan dan keseimbangan hubungan manusia dengan Allah, diri sendiri, sesama manusia, makhluk lainnya maupun lingkungannya.

Untuk mencapai tujuan Pendidikan Islam tersebut, perlu rekonstruksi kurikulum agar lebih riil. Rumusan tujuan pendidikan Islam yang ada selama ini masih bersifat general dan kurang mach dengan realitas masyarakat yang terus mengalami transformasi. Rekonstruksi disini dimaksudkan untuk meningkatkan daya relevansi rumusan tujuan pendidikan Islam dengan persoalan riil yang dihadapi masyarakat dalam hidup kesehariannya.

Prinsip pengembangan kurikulum pendidikan islam, secara umum dapat dikelompkkan menjadi dua, yakni prinsip umum , yang meliputi prinsip relevansi, prinsip fleksebelitas, prinsip kontinoitas, prinsip praktis, prinsip efektifitas dan prinsip efisiensi. Sedangkan prinsip khusus mencakup prinsip yang berkenaan dengan tujuan pendidikan islam, prinsip yang berkenaan dengan pemilihan isi pendidikan islam, prinsip yang berkenaan dengan metode dan strategi proses pembelajaran pendidikan islam, prinsip yang berkenaan dengan alat evalusi dan penilaian pendidikan islam.

Mastuhu secara praktis memberikan konsep tentang model dan paradigma pendidikan Islam yang diharapkan menjadi orientasi dan landasan dalam kurikulum lembaga pendidikan Islam, yaitu :

- Dasar Pendidikan : Pendidikan Islam harus mendasarkan pada

"*teosentris'* dengan menjadikan "*antroposentri*s" sebagai bagian esensial dari konsep teosentris. Hal ini berbeda dengan pendidikan sekuler yang hanya bersifat antroposentris semata.

- Tujuan Pendidikan : kerja membangun kehidupan duniawiyah melalui pendidikan sebagai perwujudan mengabdi kepada-Nya. Pembangunan kehidupan duniawiyah bukan menjadi tujuan final, tetapi merupakan kewajiban yang diimani dan terkait kuat dengan kehidupan ukhrawiyah, tujuan finalnya adalah kehidupan ukhrawi dengan ridla Allah SWT.
- Konsep manusia : Pendidikan Islam memandang manusia mempunyai *fitrah* yang harus dikembangkan, tidak seperti pendidikan sekuler yang memandang manusia dengan *tabularasa*-nya.
- Nilai : Pendidikan Islam berorientasi pada Iptek sebagai kebenaran relatif dan Imtaq sebagai kebenaran mutlak. Berbeda dengan pendidikan sekuler yang hanya berorientasi pada Iptek.

Pengembangan kurikulum pendidikan islam yang terus menerus menyangkut seluruh komponennya merupakan sesuatu yang mutlak untuk dilakukan, agar ia tidak kehilangan relevansi dengan kebutuhan riil yang dihadapi komonitas pendidikan islam yang kecenderungannya terus mengalami proses dinamika transformatif.

C. Manajemen Organisasi Kurikulum Pendidikan Islam

Organisasi kurikulum adalah pola atau bentuk penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik. Organisasi kurikulum sangat erat hubungannya dengan tujuan pendidikan yang hendak dicapai karena pola-pola yang berbeda akan mengakibtkan cara penyampaian pelajaran yang berbeda pula.

Pola-pola pengorganisasian kurikulum ada banyak macamnya tetapi yang substansial dikemukakan ada tiga macam yaitu :

1. Separated Subject Curricullum

Kurikulum ini menyajikan segala bahan pelajaran dalam berbagai macam mata pelajaran (subjects) yang terpisah-pisah satu sama lain, seakan-akan ada batas pemisah antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain, juga antara suatu kelas dengan kelas yang lain.

Keuntungan pola ini antara lain materi pelajaran disajikan secara sistimatis dan logis, organisasi kurikulumnya mudah diorganisir dan penilaiannya lebih sederhana. Tetapi kelemahannya adalah mata pelajaran terpisah satu sama lain, kurang memperhatinkan masalah objektif yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari, dan yang paling basic kurikulum ini cenderung statis.

2. Correlated Curricullum

Pada dasarnya organisasi kurikulum ini menghendaki mata pelajaran satu sama lain ada hubungan, walaupun mungkin batas-batas yang satu dengan yang lain, masih dipertahankan. Keuntungannya, dengan korelasi pengetahuan murid lebih integral, murid mempunyai pengertian yang luas, memberi peluang besar bagi penggunaan pengetahuan secara fungsional bagi murid-murid. Sedangkan kelemahannya, ia kurang memberikan spesialisasi, kurang memberikan pengetahuan mendalam pada masing-masing mata pelajaran dan sering terlampau abstrak.

3. Integrated Curricullum

Integrated curiculum meniadakan batas batas antara berbagai

mata pelajaran dan menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unit atau keseleruhan. Dengan kebulatan bahan pelajaran diharapkan mampu membentuk kebribadian yang integral selaras dengan kehidupan sekitarnya, apa yang diajarkan di sekolah disesuaikan dengan kehidupan di sekitarnya, apa yang diajarkan di sekolah disesuaikan dengan kehidupan siswa di luar sekolah.

Keuntungannya, kurikulum tersebut didasarkan atas pengalaman dan minat siswa, menggunakan beragam kegiatan untuk memecahkan masalah, guru merencanakan pembelajaran bersama sama siswa, memberikan pengalaman langsung kepada siswa, Pelajaran sesuai dengan kehidupan siswa, Mengembangkan keterampilan - keterampilan fungsional, Menggunakan lingkungan sebagai sumber pembelajaran.

Sedangkan kelemahannya, mencakup, kurang persiapan siswa mengikuti ujian tradisional selama ini, memerlukan fasilitas pembelajaran yang belum dimiliki sekolah, tidak memberikan pengetahuan yang logis dan sistematis, memberatkan tugas guru, lebih mengutamakan proses dari pada materi pelajaran, serta menejemen pembelajarannya sangat sulit.

D. Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam

Sukses tidaknya manajemen dan pengembangan kurikulum di lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah sebagai seorang manajer, sebab ia merupakan titik sentral yang menggerakkan berbagai komponen yang ada di lembaga pendidikan tersebut mencapai tujuan organisasi. Kompetensi yang rendah dari kepala sekolah, acapkali mengakibatkan roda manajerial tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Demikian juga, aspek guru merupakan instrumen vital dalam implementasi kurikulum, karena itu seorang guru harus terus mengasah dan meningkatkan kompetensinya agar dapat memahami dengan cerdas dan kreatif tugas-tugas kurikulum yang harus dilaksanakannya. Tetapi tentu saja dua aspek diatas harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, terutama kondisi ruang kegiatan pembelajaran, laboratorium, dan alat bantu pembelajaran.

Dalam implemenasi Kurikulum yang berbasis kompetensi dan Tingkat Satuan Pendidikan, guru dan kepala sekolah perlu memperhatikan beberapa komponen utama, antara lain, standar kompetensi yang dituju harus dirumuskan secara spesifik, silabus yang dikembangkan harus merumuskan secara jelas program pembelajaran, hasil pembelajaran, dan kriteria penilaian. Juga persiapan mengajar perlu dilakukan secara matang.

Selain itu, mereka juga dituntut untuk melakukan seleksi terhadap kompetensi yang akan dikembangkan, sehingga rumusan kompetensi yang dipereoleh betul-betul dibutuhkan oleh peserta didik sesuai dengan tuntutan dan beban tugas yang akan dilakukan setelah mengikuti proses pembelajaran.

Sesungguhnya baik KBK maupun KTSP dikembangkan berdasarkan teori belajar behavioristik yang menekankan pada pembelajaran personal individual, kontrol terhadap pengalaman peserta didik, pendekatan sistem, berorientasi pada proses dan hasil belajar, serta pembelajaran biasanya dilakukan dengan sistem modul, atau sistem lain yang bisa melayani perbedaan peserta didik, yang dengan itu diharapkan seluruh peserta didik dapat mengembangkan dirinya secara optimal.

Minimal ada empat model konsep kurikulum yang dewasa ini

menjadi trend global dalam dunia pendidikan, yakni kurikulum subyek akademis, kurikulum humanistik, kurikulum teknologi, dan kurikulum rekonstruksi sosial, yang kesemuanya lahir dari teori atau aliran pendidikan. Yang pertama lahir dari pendidikan klasik, yang kedua dari pendidikan kepribadian, yang ketiga dari kependidikan teknologi dan yang keempat dari pendidikan internasional.

Pendidikan Islam yang dibangun atas dasar pemikiran yang Islami bertolak dari pandangan hidup dan pandangan tentang manusia, serta diarahkan kepada tujuan pendidikan yang dilandasi kaidah – kaidah Islam. Kurikulum yang demikian biasanya mengacu pada sembilan prinsip utamanya sebagai berikut :

1. Sistem dan pengembangan kurikulum hendaknya memperhatikan fitrah manusia, agar tetap berada dalam kesucianya dan tidak menyimpang.
2. Kurikulum hendaknya mengacu kepada pencapain tujuan akhir pendidikan Islam sambil memperhatikan tujuan – tujuan di bawahnya.
3. Kurikulum perlu disusun secara bertahap mengikuti periodisasi perkembangan peserta didik.
4. Kurikulum hendaknya memperhatikan kepentingan nyata masyarakat seperti kesehatan, keamanan, administrasi dan pendidikan. Kurikulum hendaknya pula disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan seperti iklim dan kondisi alam yang memungkinkan adanya perbedaan pola kehidupan, agraris , industri dan komersial.
5. Kuirikulum hendaknya terstruktur dan terorganisasi secara integral.
6. Kurikulum hendaknya realistis. Artinya, kurikulum dapat dilaksanakan sesuai dengan berbagai kemudahan yang dimiliki

setiap negara yang melaksanakanya.

7. Metode pendidikan yang merupakan salah satu komponen kurikulum ini hendaknya bersifat fleksibel.
8. Kurikulum hendaknya efektif untuk mencapai tingkah laku dan emosi yang positif.
9. Kurikulum hendaknya memperhatiakan tingkat perkembangan peserta didik, baik fisik, emosional, ataupun intelektualnya; serta berbagai masalah yang dihadapi dalam setiap tingkat perkembangan seperti pertumbuhan bahasa, kamatangan sosial, dan kesiapan religiusitas.

Manajemen Kurikulum pendidikan Islam mancakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum pendidikan Islam pada umumnya telah dilakukan oleh Depdiknas pada tingkat pusat dan Depag. Karena itu level sekolah Islam yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran, disamping itu, sekolah Islam juga bertugas mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi, dan bertujuan agar peserta didik mencintai dan mengenal lingkungannya serta tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungannya. Kurikulum muatan lokal hakekatnya merupakan perwujudan pasal 38 ayat 1 undang-undang Sisdiknas yang menyatakan “Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan Islam”.

Sebagai follow up, muatan lokal telah dijadikan strategi pokok untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal dan sejauh mungkin melibatkan peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaannya. Dengan kurikulum muatan lokal setiap sekolah Islam diharapkan mampu mengembangkan program pendidikan tertentu yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya.

Agar seluruh proses kurikulum dapat berjalan secara efektif dan efisien dan mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan manajemen kurikulum. Manajemen kurikulum adalah penataan dari seluruh proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang bertujuan agar seluruh kegiatan pendidikan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Sebagai seorang manajer di sekolah, Kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan progam pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

❧III☙

CAKRAWALA MANAJEMEN PROGRAM PEMEBELAJARAN DAN PERSONALIA PENDIDIKAN ISLAM

A. Manajemen Program Pembelajaran Pendidikan Slam

Manajemen program pembelajaran pendidikan Islam mancakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Perencanaan dan pengembangan pembelajaran di lembaga pendidikan Islam dilakukan oleh tenaga kependidikan islam, khususnya guru dan kepala sekolah, karena itu pada tingkat sekolah Islam yang utama adalah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

Sekolah Islam merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar-mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan

manajemen program pengajaran. Manajemen pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Manajer sekolah Islam diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melambangkan program sekolah Islam, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah Islam dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan pembelajaran dalam manajemen pendidikan Islam, kepala sekolah sebagai pengelola program pembelajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan oprasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program minguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar.

Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangakn harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
5. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru,

penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserrta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

B. Manajemen Personalia Kependidikan Islam

Keberhasilan manajemen personalia atau tenaga kependidikan Islam sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola personalia yang tersedia di sekolah Islam. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Manajemen personalia pendidikan Islam bertujuan untuk mendayagunakan mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan Islam, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen personalia (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan Islam yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat

melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secra kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan.

Informasi ini sangaat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job spesification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekruitmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakap.

Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek, namun adakalanya, pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi, hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.

Organisasi senantiasa menginginkan agar para personilnya

melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuanya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Disamping itu, pegawai sendiri, sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya.

Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in servise training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

C. Karakteristik Dan Kode Etik Personalia Pendidikan Islam

Karakteristik adalah sejumlah ciri khas atau streotipe yang mesti dimiliki oleh seorang personalia pendidikan islam. Sebagai lembaga pendidikan yang berbasis agama islam --yang salah satu misinya adalah mengantarkan peserta didik memiliki kemantapan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional--, lembaga pendidikan islam kiranya menjadi standart, barometer dan acuan bagi lembaga pendidikan yang lain dalam hal Agama, spiritual, moral dan etika.

Posisi tersebut mengharuskan lembaga pendidikan berupaya untuk menjadikan dirinya sebagai lembaga "yang layak" dicontoh, diteladani dan dijadikan acuan dalam soal keagamaan dan moral oleh masyarakat yang lain, apalagi secara organisatoris ia berada dibawah koordinasi Departemen Agama (departemen yang memang mengurusi agama dan tentu saja ahli agama). Apa jadinya kalau

lembaga yang dipercaya oleh masyarakat sebagai pengawal moral yang bersih dari korupsi, malah menjadi sarang koruptor ? Demikian pula apa jadinya kalau lembaga pendidikan islam yang dipercaya masyarakat sebagai penjunjung tinggi moral spiritual, malah sering berprilaku amoral ?

Karena itu sebagai pengelola yang berkecimpung dalam lembaga pendidikan islam, tentu mereka harus memiliki karakter yang islami. Karakter islami dimaksud meliputi : (1) berkepribadian sesuai tuntunan ajaran Islam dan citra islami (2) menghindari sikap sikap tidak sesuai dengan tuntunan agama Islam dan Kepribadian Bangsa Indonesia (3) menjaga kewibawaan nama baik almamater islam, (4) Menjunjung tinggi akhlakul karimah dalam berpola laku dan berpola fakir (5) Dan berkepribadian marhamah .

Sementara kode etik personalia adalah norma – norma yang mengatur hubungan kemanusiaan (hubungan relationship) antara seluruh komponen pendidikan islam, yakni pendidik dan anak didik, orangtua anak didik, koleganya, serta dengan atasanya. Sebuah profesi tentu memerlukan kode etik, demikian juga personalia poendidikan islam mempunyai kode etik tertentu yang harus dikenal dan dilaksanakan oleh setiap personalia di lembaga pendidikan islam.

Dalam kajian ini, personalia pendidikan islam lebih difokuskan pada aspek guru, karena gurulah yang terkait langsung dengan stake holder pendidikan islam, terutama para siswa.

Bentuk kode etik suatu lembaga pendidikan tidak harus sama tetapi intrinsik mempunyai kesamaan isi yang berlaku umum. pelanggaran kode etik akan mengurangi nilai kewibawaan mereka.

Athiyah al Abrosy (tt : 88) merumuskan kode etik dengan 17 bagian yaitu :

1. Menerima segala problem anak didik dengan hati dan sikap terbuka
2. Bersikap penyantun dan penyayang.
3. Menjaga kewibawaan dan kehormatan dalam bertindak.
4. Menghindari dan menghilangkan sifat angkuh terhadap sesama.
5. Bersifat merendah ketika menyatu dengan sekelompok masyarakat.
6. Menghilangkan aktifitas yang tidak berguna dan sia – sia.
7. Bersifat lemah - lembut dan menghadapi anak didik yang rendah tingkat IQ nya, serta membinanya sampai pada taraf maksimal.
8. Meninggalkan sifat marah.
9. Memperbaiki sifat anak didiknya, dan bersikap lemah – lembut terhadap anak didik yang kurang lancar berbicaranya.
10. Meninggalkan sifat yang menakutkan pada anak didik yang belum mengerti atau mengetahui.
11. Berusaha memperhatikan pernyataan – pernyaan anak didik walaupun pernyatanya itu tidak bermutu.
12. Menerima kebenaran kepada anak didik yang membantahnya.
13. Menjadikan kebenaran sebagai acuan proses pendidikan walaupun kebenaran itu datangnya dari anak didik.
14. Mencegah anak didik mempelajari ilmu yang membahayakan.
15. Menanamkan sifat ikhlas pada anak didik, serta terus menerus mencari informasi guna disampaikan pada anak didiknya yang akhirnya mencapai tingkat taqarrub Allah swt.
16. Mencegah anak didik mempelajari ilmu fardlhu kifayah sebelim mempelajari ilmu fardlu'ain.
17. Mengaktualisasikan informasi yang akan diajarkan kepada

anak didik

D. Tenaga Pendidik Sebagai Manager

Selama ini kebanyakan orang mempersepsi tugas dan kewajiban yang utama bagi tenaga pendidik atau guru hanyalah mendidik dan mengajar, padahal agar kedua tugas tersebut dapat dicapai secara optimal, tenaga pendidik harus melibatkan diri dalam masalah manajemen, dalam konteks ini tenaga pendidik berfungsi sebagai manajer.

Sebagai manajer, seorang tenaga pendidik bertugas melakukan kerja manajerial berupa pelaksana manajemen kurikulum, manajemen personel, manajemen siswa, manajemen tatalaksana, manajemen sarana dan keuangan sekolah, manajemen organisasi, dan manajemen hubungan lembaga pendidikan islam dengan masyarakat.

Dibidang manajemen kurikulum, tugas guru berupa antara lain:

a. Menyusun program mengajar sesuai dengan Garis – Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) dalam kurikulum yang berlaku.
b. Menyusun model satuan pelajaran beserta pembagian waktunya (kadang - kadang disebut sebagai persiapan mengajar).
c. Merencanakan dan melaksanakan program evaluasi pendidikan (tes formatif, tes sumatif, EBTA).
d. Memberikan bimbingan belajar kepada murid.
e. Melancarkan pembagian tugas mengajar dan penjadwalan.
f. Mempertimbangkan perbaikan kurikulum untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.

Di bidang manajemen personel, tugas guru berupa :

a. Memperlancar program supervisi pendidikan.
b. Membantu pengisian identitas kepegawaian.
c. Membantu memperlancar kebijaksanaan dalam kepegawaian seperti kenaikan pangkat (promosi), kepindahan (mutasi) pemberhentian (pensiun), kondite dan lain – lain.

Di bidang manajemen siswa, tugas guru adalah :

a. Menjadi panitia dalam penerimaan murid baru.
b. Mempertimbangkan syarat kenaikan kelas atau kelulusan.
c. Menyusun tatatertib sekolah.
d. Membantu mengawasi dan membimbing organisasi murid.

Dalam bidang manajemen tatalaksana, tugas guru meliputi :

a. Merencanakan pengguanakan ruang belajar.
b. Membantu penyusunan kalender sekolah.
c. Berpartisipasi dalam rapat – rapat sekolah.
d. Menyusun peraturan dan penyelenggarakan perpustakaan sekolah.
e. Membantu kelancaran ketata usahaan sekolah.
f. Berpartisipasi dalam program kesejahteraan guru dan pegawai (masalah gaji, pengobatan, koperasi dan sebagainya).

Dalam bidang manajemen sarana dan keuangan sekolah, tugas guru antara lain :

a. Inventarisasi alat peraga pada bidang studi masing – masing.
b. Merencanakan dan mengusahakan buku pegangan baik guru maupun murid.
c. Mengatur penggunaan laboratorium sekolah.
d. Membantu memelihara/merawat segala fasilitas pelajaran yang ada di sekolah baik dari segi kebersihan, keawetan maupun keamanan.

e. Membantu pengadministrasian buku – buku perpustakaan.
f. Membantu mengawasi keberhasilan, kesehatan dan pemeliharaan gedung serta halaman sekolah.
g. Membantu memperlancar pemasukan uang SPP.
h. Sebagai pencatat keluar masuknya keuangan sekolah dari berbagai jenis kegiatan pendidikan.
i. Membantu kepala sekolah dalam hal SPJ.

Dalam bidang manajemen organisi, tugas guru antara lain :

a. Membantu kepala sekolah dalam menyusun rincian tugas (*job description*).
b. Membantu pengembangan organisasi di sekolah.

Dalam bidang manajemen humas, tugas guru antara lain :

a. Pengabdian pada masyarakat, seperrti : memberikan ceramah-ceramah, bekerja bersama dengan masyarakat sekitar, dan sebagainya.
b. Duduk dalam kepanitiaan tertentu bersama warga masyarakat setempat.
c. Rapat-rapat bersama BP3/ orang tua murid.
d. Menyusun laporan pendidikan untuk instansi atasan atau juga kepada orang tua murid.
e. Ikut menjaga dan mempertahankan nama baik sekolah di mata masyarakat melalui kegiatan nyata.

Bagi tenaga pendidik, berbagai tugas tugas menejerial diatas tidak kalah pentingnya dibandingkan tugas pendidikan dan pengajaran, bahkan dengan tiga komponen tugas yang dijalankan secara komprehensip, predikat guru sebagai pahlawan tanpa tanda jasa semakin terkokohkan.

ൠIVൡ

CAKRAWALA MANAJEMEN KESISWAAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Manajemen Kesiswaan Pendidikan Islam

Menurut Mulyasa (2003 : 46) dalam pendidikan islam, manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai dengan keluarnya dari suatu lembaga pendidikan islam. Ia merupakan salah satu bidang operasional dalam pengelolaan sekolah yang selain berbentuk pencatatan data peserta didik, juga meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Konsep manajemen kesiswaan merupakan penggabungan dari kata manajeman dan kesiswaan, yang secara utuh dimaknai sebagai layanan yang fokus pada pengaturan, pengawasan,serta

layanan siswa di dalam kelas dan di luar kelas.

B. Lingkup Manajemen Kesiswaan

Lingkup manajemen kesiswaan secara umum cukup luas, meliputi perencanaan kesiswaan, penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, kehadiran siswa di sekolah, pembinaan disiplin siswa, kegiatan ekstra kurikuler, Organisasi Siswa Intra Sekolah, evaluasi kegiatan siswa, mutasi siswa, kenaikan kelas dan penjurus serta kelulusan dan alumni.

Perencanaan Kesiswaan.

Perencanaan kesiswaan ini mencakup sensus sekolah dan penentuan jumlah siwa yang diterima. Pendataan anak usia sekolah atau calon siswa merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan pendidikan.

Dengan data yang diperoleh dari sensus sekolah akan dapat ditetapkan : (1) jumlah dan lokasi sekolah, (2) Batas daerah penerimaan siswa sisuatu sekolah, (3) Jumlah fasilitas transportasi, (4) Layanan program pendidikan, (5) fasilitas pendidikan bagi anak-anak penderita cacat, dan (6) laju pertumbuhan penduduk, khususnya anak-anak usia sekolah di daerah sekitar sekolah.

Perencanaan kesiswaan merupakan aktivitas yang sangat penting dalam manajemen kesiswaan. Hal ini disebabkan karena dalam kegitan perencanaan akan diperoleh suatu kebijakan yang berkaitan erat dengan strategi penerimaan peserta didik baru baik berkaitan dengan kualifikasi yang diharapkan, alat tes yang digunakan, dan jumlah siswa yang diterima atau daya tampung sekolah.

Penerimaan Siswa Baru

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung, pengelompokan hingga perencanaan memulai kegitan mengajar-belajar pada tahun ajaran baru. Menurut Ismed Syarief (1976 : 25) terdapat beberapa langkah yang dapat di lakukan dalam penerimaan siswa baru, antara lain :

(1) membentuk panitia penerimaan siswa baru
(2) menentukan syarat pendaftaran calon siswa baru
(3) menyediakan formulir pendaftaran siswa baru
(4) pengumuman pendaftaran calon siswa baru
(5) menyediakan buku pendaftaran siswa baru
(6) menentukan waktu pendaftaran siswa baru, dan
(7) menentukan calon siswa baru yang akan diterima.

Pengelompokan Siswa

Pengelompokan siswa perlu dilakukan agar pelaksanaan kegiatan proses belajar dan mengajar di sekolah Islam dapat berjalan lancer dan tertib sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah diprogramkan. Terdapat beberapa jenis pengelompokan siswa, di antaranya adalah : Pengelompokan berdasarkan kelas, berdasarkan Bidang Studi, berdasarkan spesialisasi, berdasarkan sistem kredit, berdasarkan kemampuan, dan berdasarkan minat siswa.

Pembinaan Disiplin Siswa.

Disiplin adalah suatu kegiatan dimana sikap, penampilan, dan tingkah laku peserta didik sesuai dengan tatanan nilai, norma, dan ketentuan – ketenyuan yang berlaku disekolah dan kelas dimana

mereka berada. Disiplin yang baik di kelas didasarkan atas konsepsi – konsepsi tertentu, seperti kekerasan otoeriter, kebebesan liberal, dan kebebasaan terkendali. Untuk itu diperlukan teknik pembinaan disiplin kelas, yaitu teknik pengendalian dari luar, teknik pengendalian dari dalam, dan teknik pengendalian kooperatif.

Dalam peningkatan disiplin siswa, maka siswa harus berusaha : (a) hadir di sekolah 10 menit sebelum belajar dimula, (b) mengikuti keseluruhan proses pembelajaran dengan baik dan aktif, (c) mengerjakan semua tugas dengan baik, (d) mengikuti kegiatan ekstrakulikuler yang dipilihnya, (e) memiliki perlengkapan belajar, (f) mengikuti upacara – upacara, dan sebagainya sejalan dengan peraturan yang ditetapkan oleh masing – masing sekolah.

Kegiatan Ekstra kulikuler

Yang dimaksud dengan kegiatan ekstra kulikuler adalah kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah Islam, namun dalam pelaksanaanya berada diluar jam pelajaran resmi di kelas. Artinya di luar jam-jam pelajaran yang tercantum dalam jadwal pelajaran. Ada dua macam kegiatan ekstra kelas, kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan ko kurikuler.

Kegiatan ekstra kurikuler adalah kegiatan pelajaran yang diselengarakan di luar jam pelajaran biasa, tujuannya adalah agar siswa dapat memperkaya dan memperluas wawasan pengetahuan, medorong pembinaan nilai dan sikap demi untuk mengembangkan minat dan bakat siswa. Hal – hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kegiatan ekstra kurikuler adalah : (a) peningkatan aspek pengetahuan, sikap, dan ketrampilan, (b) dorongan untuk menyalurkan bakat, dan minat siswa, (c) penetapan waktu, obyek kegiatan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan, dan (d)

jenis–jenis kegiatan ekstrakulikuler yang dapat disediakan seperti : pramuka, PMR, olah raga, kesenian dan sebagainya.

Sedangkan kegiatan Ko Kurikuler dilaksanakan dalam berbagai bentuk misalnya mempelajari buku-buku pelajaran tertentu, mengerjakan PR, bahkan dapat juga berbentuk kegiatan beberapa hari di luar sekolah Islam atau di luar kampus. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan pribadi siswa, karena kegiatan–kegiatan itu secara tidak langsung akan memberikan dukungan terhadap kegiatan pembelajaran yang ada dikelas dan memberikan tambahan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan siswa.

Organisasi Siswa Intra Sekolah.

OSIS adalah satu–satunya organisasi yang bersifat intra sekolah Islam dan harus ada di setiap sekolah Islam Tsanawiyah dan sekolah Islam Aliyah. OSIS bersifat otonom, yang berarti bahwa organisasi itu tidak berafiliasi dengan organisasui apapun di luar sekolah. OSIS berfungsi sebagai wadah untuk : (a) pembinaan pemuda dan budaya, (b) pembinaan stabilitas dan ketahanaan nasional, (c) pembentukan watak dan kepribadian dalam integrasi sekolah,(d) pencegahan pembinaan siswa yang kurang dapat dipertanggungjawabkan, (e) pembinasan aktivitas intara sekolah yang berorentasi pada kegiatan yang bersaifat edukatif, dan (f) pemberian kesempatan seluas – luasnya bagi pengembangan potensi siswa.

Tujuan OSIS adalah untuk : (a) mempersipkan siswa manjadi warga negara yang memiliki jiwa Pancasila, berkepribadian luhur, moral dan mental yang tinggi, berkecapan, serta memilikipengetahuan siap untuk diamalkan, (b) mempersiapkan siswa agar men-

jadi warga negara yang mengabdi pda Tuhan Yang Maha Esa, tanah air dan bangsanya, (c) menggalang persatuan dan kesatuan yang kokoh dan akrab di sekolah dalam satu wadah OSIS, dan (d) menghindarkan siswa dari pengaruh – pengaruh yang tidak sehat dan mencegah siswa dijadikan sasaran perbuatan pengaruh serta kepentingan suatu golongan, dan usaha peningkatan ketahanan sekolah.

Evaluasi Kegiatan Siswa.

Dalam melaksanakan evaluasi kegiataan siwa terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan, antara lain : (1) Penentuan standar, (2) Mengadakan pengukuran untuk meengetahui seberapa jauh suatu kegiatan telah atau belum dilaksanakaan. (3) Membandingkan hasil pengukuran dengan standart yang telah ditentukan. Dengan langkah ini, akan diketahui selisih antara hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan. (4) Mengadakan perbaikan untuk mengetahui ketercapaian standar yang telah ditentukan, terutama perbaikan terhadap penyebaab tidak terpenuhnya target yang ditentukan.

Mutasi Siswa

Mutasi siswa mempunyai dua pengertian (1) mutasi siswa dari suatu sekolah Islam ke sekolah Islam lain yang sejenis dan (2) mutasi siswa dari suatu jenis program ke jenis program lain. Mutasi siswa dari suatu sekolah Islam hakekatnya adalah perpindahan wilayah atau tempat. Untuk mengantisipasi mutasi siswa dari suatu jenis program ke jenis program lain maka pada saat penjurusan usahakan menentukan jurusan-jurusan bagi siswa yang setepat-tepatnya dengan memanfaatkan berbagai data lengkap.

Kenaikan Kelas dan Penjurusan.

Kenaikan kelas dan penjurusan dapat diatur dalam peraturan sekolah yang didasarkan pada kebijakan yang ada . Dalam pelaksanaan kenaikan kelas dan penjurusan sering kali muncul berbagai masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah–masalah tersebut bisa saja timbul yang berkaitan dengan siswa, guru, serta peraturan kenaikan kelas dan penjurusan.

Masalah ini dapat diminimalisisr, jika data–data tentang hasil evaluasi pembelajaran siswa lengkap dan obyektif, mendayagunakan fungsi dan peranan bimbingan dan penyuluhan, dan para guru bersikap hati–hati dan obyektif dalam memberikan penilaian hasil belajar siswa.

Kelulusan dan Alumni

Kelulusan adalah pernyataan dari sekolah Islam sebagai suatu lembaga tentang telah diselesaikannya program pendidikan yan harus diikuti oleh siswa. Seelah seorang siswa selesai mengikuti seluruh program pendidikan si suatu sekolah Islam, dan berhasil lulus dalam UAN, maka kepadnya diberikan surat keterangan atau sertifikat, yang umumnya disebut ijazah atau Surat Tanda Tamat Belajar (STTB). Proses kelulusan biasanya ditandai dalam suatu upacara pelepasan siswa. Dalam acara ini, disamping mewisuda siswa-siswa yang lulus, sekaligus sekolah Islam "melepas" siswa dan "menyerahkan kembali" kepada para orang tua.

Sedangkan hubungan para lulusan (alumni) dan sekolah Islam diharapkan masih akan tetap terjalin. Sekolah Islam mengharapkan agar alumninya tetap menjalin hubungan dengan sekolah Islam garba ibunya (almamaternya). Sebaliknya para ulumnus, biasanya juga

tetap membanggakan sekolah Islamnya, dan selalu mengadakan hubungan di mana perlu.

C. Prinsip Dan Tujuan Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sesuai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Untuk mengoptimalkan terwujudnya tujuan tersebut, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diprhatikan, antara lain

1. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek.
2. Penghormatan terhadap kemajemukan siswa dalam segala aspeknya.
3. Siswa hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.
4. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

Disamping empat prinsip diatas, suatu hal yang tidak boleh dilupakan oleh seorang pendidik dalam membimbing siswanya, ialah "kebutuhan siswa". Dalam konteks ini terdapat beberapa kebutuhan siswa , antara lain :

1. Kebutuhan jasmani, seperti makan, minum, bernafas, perlindungan, seksual, kesehatan dan lain – lain.
2. Kebutuhan rohani, seperti kasih sayang, rasa aman, penghargaan, belajar, menghubungkan diri dengan dunia yang lebih luas (mengembangkan diri), mengaktualisasikan dirinya sendiri dan lain – lain.
3. Kebutuhan yang menyangkut jasmani rohani, seperti istirahat,

rekreasi, butuh supaya setiap potensi – potensi fisik dapat dikembangkan semaksimal mungkin, butuh agar setiap usaha/ pekerjaan sukses dan lain – lain.

4. Kebutuhan sosial, seperti supaya dapat diterima oleh teman – temanya secara wajar, supaya dapat diterima oleh orang yang lebih tinggi dari dia seperti orang tuanya, guru – gurunya dan pemimpin – pemimpinya, seperti kebutuhan untuk memperoleh prestasi dan posisi.
5. Kebutuhan yang lebih tinggi sifatnya (biasanya dirasakan lebih akhir) merupakan tuntutan rohani yang mendalam yaitu, kebutuhan untuk meningkatkan diri dari yaitu kebutuhan terhadap agama.

Berbagai kebutuhan siswa di atas harus diperhatikan oleh setiap pendidik, sehingga siswa tumbuh dan berkembang serta mencapai kematangan dan kedewasaan yang optmal. Para pendidik yang mengabaikan berbagai kebutuhan tersebut tidak akan dapat menjamah psikologis manusia yang terdalam.

Adapun tujuan manajemen kesiswaan secara umum imaksudkan agar aktualisasi potensi para siswa dalam meraih cita citanya terwujud secara optimal.

D. Strategi Manajemen Kesiswaan

Guna membuat para siswa betah di lembaga pendidikan islam, dan berhasil guna meraih cita citanya secara optimal, tentu dibutuhkan beberapa langkah manajerial, antara lain :

1. Berikan pelayanan pendidikan yang terbaik kepada mereka, sebab hakikinya lembaga pendidikan adalah lembaga servis.
2. Proses pendidikan yang dilakukan hendaknya bertolak dari, oleh dan untuk peserta didik, sehingga proses tersebut

berjalan diatas prinsip dasar musyawarah mufakat secara bebas, wajar, terbuka dan bertanggung jawab.

3. Tekankan kepada mereka pengakuan kesederajatan paedagogis yang menempatkan peserta didik sebagai individu yang unik, hidup dan memiliki bakat, minat, kecerdasan, skill dan sikap yang berbeda satu sama lainnya.
4. Libatkan peserta didik secara aktif dalam semua proses pedidikan serta mengacu pada continous progress dalam meningkatkan percepatan achievement dan pemberian kebebesan bagi akselerasi kreatifitas para peserta didik.
5. Berikan layanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan riil mereka, dan bukan sebaliknya.
6. Bebaskan peserta didik dari berbagai bentuk penindasan, dehumanisasi, budaya verbal, mikanik dan dangkal.
7. Bebaskan pula mereka dari berbagai problem kebodohan, kemiskinan dan keterbelakangan.
8. Terapkan equal opportunity for all yakni peserta didik harus mendapat peluang yang sama dalam menerima kesempatan dan perlakukan pendidikan.



CAKRAWALA MANAJEMEN STRATEGI PEMEBELAJARAN DAN PENGELOLAAN KELAS

A. Strategi Pembelajaran Pendidikan Islam

Dalam manajemen pembelajaran pendidikan islam, yang paling substansial dilakukan adalah, *pertama,* diterapkannya strategi pembelajaran aktif model PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan) dan pendekatan andragogi dengan maksud disamping agar pola pembelajaran di kelas dapat berlangsung secara partisipatif, intraktif, komonikatif dan kolegial sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien, juga agar suasana kelas menjadi dinamis dan menyenangkan sehingga potensi kreatif peserta didik dapat berkembang secara optimal.

Kedua, diciptakannya lingkungan belajar yang bebas untuk melakukan pilihan pilihan tindakan belajar yang mendorong peserta didik terlibat secara emosinal, rasional dan fisikal guna memunculkan kegiatan yang kreatif dan produktif. Dan *ketiga,* adanya kesepakatan bersama melalui kontrak pembelajaran tentang model, strategi, materi, tujuan serta evaluasi pembelajaran.

Dalam rangka mempertajam itu semua, dalam desain pembelajaran, peserta didik dapat diberikan dua macam resitasi, *Pertama,* resitasi yang berorientasi pada aspek produk study, *Kedua,* resitasi yang berorientasi pada aspek proses studi, yaitu keaktifan dalam diskusi group kecil dan besar dengan strategi : interactive lecturing , reading guide, jigsaw learning, peer lessons, active debate, information search, synergetic teaching, group resume dan panel discussion yang saling bersinergis satu sama lainnya. Setiap tugas yang dilakukan peserta didik perlu diberikan *feed back* dalam satu suasana yang *free risk enviromment*, yang dengan itu diharapkan mereka dapat memodifikasi dan meningkatkan tugas tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

B. Prinsip Dan Tujuan Pembelajaran Pendidikan Islam

Prinsip dan tujuan pembelajaran pendidikan islam merupakan *break down* dari prinsip dan tujuan pendidikan islam secara umum, hanya saja dalam konteks pembelajaran lebih bersifat tehnis, produktif dan operasional.

Sebagaimana disinggung sebelumnya bahwa prinsip pendidikan islam secara umum meliputi prinsip tauhed, prinsip integrasi, prinsip keseimbangan, prinsip persamaan, prinsip pendidikan seumur hidup dan prinsip keutamaan. Sedangkan tujuan pendidikan

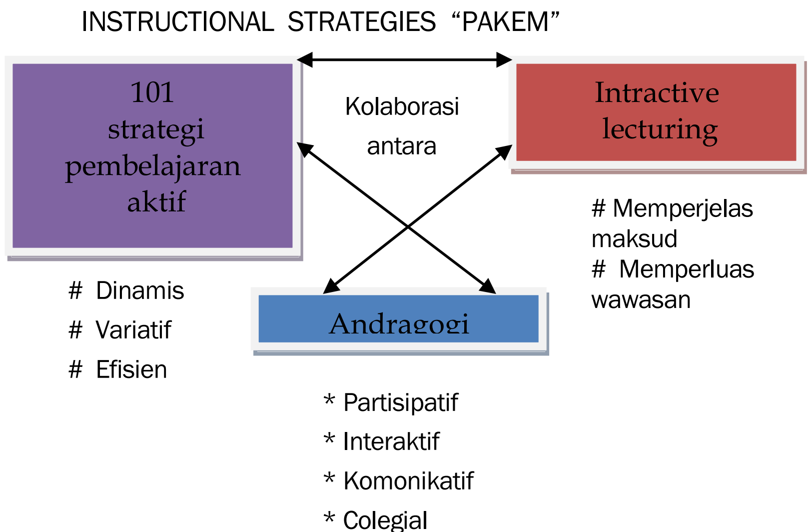
islam meliputi : mengenalkan peserta didik akan perannya dimuka bumi, mengenalkan peserta didik akan tanggung jawabnya dalam kehidupan masyarakat, mengenalkan peserta didik akan hikmah diciptakannya makrocosmos, dan mengenalkan peserta didik akan pencipta dan desainer agung makro kosmos tersebut.

Dari tujuan makro tersebut di break down lagi menjadi tujuan penjenjangan, yakni tujuan umum, tujuan akhir, tujuan sementara, dan tujuan operasional, Pada yang terakhir inilah tujuan pembelajaran berada.

Sejatinya dapat disebutkan bahwa prinsip pembelajaran pendidikan islam adalah landasan utama dari strategi pembelajaran pendidikan islam, karena itu semangat utama keduanya tidak berbeda, maka prinsip pembelajaran pendidikan islam juga bersifat : (a) Aktif (b) Kreatif (c) Efektif (d) Menyenangkan (e) Partisipatif (f) Interaktif (g) Komonikatif, dan (h) Kolegial .

Prinsip pembelajaran model PAKEM diatas dapat berbentuk bagan berikut :

INSTRUCTIONAL STRATEGIES "PAKEM"



Peran prinsip dan strategi pembelajaran pendidikan islam sangat urgen dalam proses pembelajaran, disebabkan (1) dengan strategi pembelajaran yang tepat akan terwujud suasana kelas yang kondusif, dinamis dan variatif, sehingga monotonistik dan kebosanan dapat terhindarkan. (2) dengan strategi pembelajaran yang variatif dan tepat akan terwujud suasana kelas yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, sehingga dimungkinkan tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. (3) dengan strategi pembelajaran yang tepat akan memungkinkan tujuan pembelajaran dapat tercapai secara lebih cepat, efektif dan efisien, sehingga tidak perlu terlalu banyak menghabiskan waktu dan tenaga.

Demikian juga, dengan pembelajaran aktif peserta didik dapat terlibat langsung secara aktif baik mental, otak maupun fisik dalam semua proses pembelajaran dikelas, sebab otak manusia sesungguhnya mirip komputer, ia perlu di "on"kan , perlu software untuk interpretasi data dan perlu di " save " kan melalui tes informasi agar seluruh informasi dan pengetahuan yang diperoleh dapat bertahan lama. Pertimbangan lain adalah realitas bahwa setiap peserta didik mempunyai cara belajar yang berbeda, karenanya perlu strategi pembelajaran yang bervariasi, dan beragam untuk mengakomodir perbedaan perbedaan tsb.

Adapun mengenai prinsip merumuskan tujuan pembelajaran di kelas, minimal terdapat empat prinsip yang perlu diperhatiakn , antara lain :

a. Audience . Who are the students that will have this learning experience.
b. Bahavior. What do you expect the student should be able to do after the learning experience.
c. Condition. Under what circumstances is the student expected

to perform this bahavior.

d. Degree. To what extent is the student expected to perform this bahavior.

C. Konsep Pengelolaan Kelas

Kelas sebagai lingkungan belajar siswa merupakan aspek yang harus di tata, diorganisir dan dikelola secara sistematis, kelas juga perlu diawasi agar kegiatan belajar mengajar bisa terarah dan focus menuju sasaran yang dihehendaki. Diantara karakteristik lingkungan belajar yang baik adalah kelas tersebut memiliki daya rangsang kepada siswa untuk selalu belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan belajar, bernuansa kondusif dan sejuk sehingga para siswa betah didalamnya, semua itu perlu proses perencanaan, penataan dan pengelolaan melalui aksi manajerial, maka kelas yang dikelola secara dinamis sangat menentukan efektifitas proses pembelajaran.

Arikunto (2003: 279) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengelolaan kelas adalah suatu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar yang membantu dengan maksud agar mencapai kondisi optmal sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan.

Pengertian ini mirip dengan rumusan Depdikbud (1995 : 281) yang menjelaskan bahwa pengelolaan kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memoti vasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai dengan kemampuan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa menejemen kelas adalah proses atau upaya yang dilakukan oleh seseorang guru secara sistematis untuk menciptakan dan mewujudkan kondisi ke-

las yang dinamis dan kondusif dalam rangka menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien, ia juga dimaksudkan untuk mengatasi kebosanan, ketidak teraturan dan ketidak nyamanan yang dapat megganggu kondusifnya proses pembelajaran.

D. Lingkup Pengelolaan Kelas

Lingkup pengelolaan kelas dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni pengelolaan kelas yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat fisik, dan yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat non fisik. Kedua hal tersebut perlu dikelola dengan baik agar tercipta suasana kondusif sehingga proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien.

Penglolaan kelas yang bersifat fisik adalah berkaitan dengan tata ruang, seperti : pengaturan ventilasi, tempat duduk siswa, alat-alat pelajaran dan lain-lain sebagainya, sementara pengelolaan yang bersifat non fisik berkaitan dengan penciptaan suasana kelas.

Pengelolaan kelas baik fisik maupun non fisik biasanya di menej untuk mendukung strategi pembelajaran yang digunakan dan dengan manajemen kelas yang baik memungkinkan seluruh komonitas mengembangkan pontensinya secara maksimal, dan sebaliknya, tidak sedikit kegagalan proses pembelajaran yang disebabkan oleh pengelolaan kelas yang kurang baik dan kurang relevan. Maka dapat disebutkan secara ektrim bahwa pengeloaan kelas ternyata berpengaruh besar terhadap sukses tidaknya proses pembelajaran yang dilakukan.

E. Strategi Pengelolaan Kelas

Dalam rangka menciptakan suasana kelas yang kondusif da-

lam proses pembelajaran, seseorang guru harus menguasai dan memilih strategi yang tepat dalam mengelola kelas sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik.

Terdapat beberapa paradigma strategi yang dapat dipilih guru dalam proses pengelolaan kelas, antara lain :

1. Paradigma perubahan prilaku (*Behaviuor Modification*)

Dalam paradigma ini dapat dikemukakan bahwa mengabaikan perilaku siswa yang tidak diingikan dan menunjukkan persetujuan atas perilaku yang diinginkan adalah amat efektif dalam menumbuhkan perilaku yang baik bagi para siswa di kelas, sedangkan menunjukkan persetujuan atas perilaku siswa yang baik merupakan kunci pengelolaan kelas yang efektif.

2. Paradigma Iklim sosioemosional (*socio eotional climate*)

Dalam paradigma ini, ada dua hal yang perlu dikembangkan, pertama, guru perlu bersifat tulus terhadap siswanya, menerima dan menghargai siswa sebagai manusia, serta memahami siswa dari sudut siswa itu sendiri (*Ephatic Understanding*), dan kedua, tanggung jawab dan harga diri siswa perlu mendapat pembinaan.

3. Paradigma Proses Kelompok (*Group Processes*)

Terdapat enam unsur yang berkaitan dengan pengelolaan kelas dalam paradigma ini, yakni harapan, kepemimpinan, kemenarikan, norma, komunikasi., dan keeratan hubungan.

Tentu saja dalam menerapkan berbagai paradigma diatas, seorang guru perlu melakukan kreatifitas dan improvisasi dengan mempertimbangkan kondisi kelas, karakteristik siswa dan materi yang diajarkan.

F. Prinsip Dan Tujuan Pengelolaan Kelas

Pengelolaan kelas yang dilakukan oleh seorang guru harus bersandar pada beberapa prinsip normatifnya, yakni semata mata untuk efektifitas dan efesiensi proses pembelajaran.

Secara umum yang menjadi tujuan pengelolaan kelas adalah penyedian fasilitas bagi bermacam – macam kegiatan belajar siswa dalam lingkungan sosial, emosional dan intelektual dalam kelas. Fasilitas yang disediakan itu memungkinkan siswa belajar dan bekerja, sehingga tercipta suasana sosial yang memberikan kepuasan, suasana disiplin, perkembangan intelektual, emosional dan sikap apresiasi para siswa. Sedangkan secara khusus pengelolaan kelas dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan siswa seoptimal mungkin.

❧VI❧

CAKRAWALA MANAJEMEN SARANA PRASARANA DAN KEUANGAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Manajemen Sarana Prasarana Dan Keuangan

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak saja berkaitan dengan persoalan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang kompleks dan rumit, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem pendidikan, karena itu ia menuntut manajemen yang baik.

Dengan kata lain untuk mewudjudkan pendidikan yang baik, dibutuhkan adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumberdaya yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah sarana prasarana dan keuangan.

Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan sekolah Islam serbagai alat untuk melengkapi berbagai sarana prasarana pembelajaran, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan, dan pelaksanaan program supervisi Kelengkapan sarana prasarana pembelajaran akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar, dan memudahkan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah harus mampu memenej keuangan dan sarana prasarana dengan baik, bertanggung jawab dan transparan .

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah Islam, jalan menuju sekolah Islam, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah Islam untuk pengajaran biologi, halaman sekolah Islam sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, seperti; ruang, perpustakaan, kantor sekolah, UKS, kamar kecil, ruang osis, tempat parkir, ruang labolatorium dan lain-lain.

Menurut Ibrahim Bafadhal (2003 : 14) manajemen sarana prasarana pendidikan adalah proses kerja sama pendayagunaan

semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana di lembaga pendidikan merupakan kegiatan yang vital, karena keberadaannya menentukan sukses tidaknya proses pembelajaran di sekolah. Dalam mengelola sarana prasarana dibutuhkan proses sebagaimana terdapat dalam manajemen yang pada umumnya, yaitu : dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan dan pengawasan.

Tujuan manajemen sarana prasarana di lembaga pendidikan islam dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

1. Untuk memenuhi kelengkapan kebutuhan sekolah dengan tepat.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasaarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu siap pakai oleh semua personil sekolah.
4. Untuk menciptakan lembaga pendidikan islam yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah Islam.
5. Untuk mengoptimalkan proses dan pencapaian tujuan poendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan aktivitas-aktivitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi, serta penghapusan sarana dan prasarana pendidikan Islam, soal soal tersebut perlu dikelola secara baik agar para personil sekolah dapat menggunakannya secara maksimal untuk mendukung suksesnya tujuan proses pembelajaran.

Sementara manajemen keuangan dalam arti sempit adalah

tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Ada pula yang menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain.

Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengoganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.

Proses manajemen sarana prasarana dan keuangan pendidikan Islam dapat dimulai dengan : perencanaan, pengadaan, inventarisasi, dan pengawasan serta pemeliharaan.

Perencanaan sarana prasarana

Perencanaan merupakan fungsi pertama yang harus dilakukan dalam proses manajemen. Dalam konteks pendidikan islam, semua kebutuhan akan sarana prasarana pembelajaran perlu direncanakan secara cermat terkait dengan kebutuhan yang diperlukan baik primer maupun sekunder.

Adapun langkah-langkah perencanaan pengadaan saana prasarana pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan atau mengenventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.
2. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu, misalnya untuk satu triwulan atau satu tahun ajaran.
3. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan

perlengkapan yang telah tersedia sebelumnya.
4. Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia.
5. Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia, maka perlu diadakan seleksi lagi dengan melihat skala prioritas.
6. Penetapan rencana pengadaan akhir.

Pengadaan sarana prasarana

Pengadaan sarana prasarana pendidikan harus dilakukan sesuai rencana yang telah disusun sebelumnya dengan memperhatikan skala prioritas yang dibutuhkan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran

Sistem pengadaan sarana prasarana pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain :

1. Droping dari pemerintah.
2. Dengan cara membeli baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.
3. Meminta sumbangan dari wali murid atau mengajukan proposal bantuan ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.
4. Dengan cara menyewa atau meminjam ke tempat lain.
5. Dengan cara tukar menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dibutuhkan .

Inventarisasi

Inventarisasi adalah pencatatan dan penyusunan daftar barang-barang milik negara secara sistematis, tertib, dan teratur berdasarkan ketentuan atau pedoman yang berlaku.

Kegiatan inventarisasi sarana prasarana pendidikan meliputi :

1. Pencatatan dapat dilakukan di dalam buku penerimaan barang, buku pembelian barang, buku induk iventaris, buku golongan inventarais, buku bukan inventaris, buku (kartu) stok barang.
2. Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris. Caranya dengan membuat kode barang dan menempelkanya atau menuliskanya pada badan barang perlengkapan yang tergolong sebagai barang inventaris.
3. Semua perlengkapan pendidikan yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut biasanya disebut dengan istilah laporan mutasi barang. Pelaporan dilakukan dalam periode tertentu, sekali dalam satu triwulan.

Pengawasan dan Pemeliharaan .

Keberadaan sarana prasarana pendidikan perlu diawasi dan dikontrol setiap saat untuk melihat perkembangan kondisi fasilitas tersebut apakah masih dapat difungsikan secara baik atau tidak , selain pengawasan, pemeliharaan juga perlu secara konsisten dilakukan untuk menjaga keawetan fasilitas tersebut. Dalam pemeliharaan sarana prasarana pendidikan dapat bersifat pengecekan, pencegahan da perbaikan, baik perbaikan ringan, dan perbaikan berat.

B. Prinsip Dan Tujuan Pengelolaan Sarana Prasarana Dan Keuangan

Dalam mengelola sarana prasarana pendidikan, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Prisip-prinsip tersebut antara lain adalah : (1)

Prinsip pencapaian tujuan (2) Prinsip efisiensi. (3) Prinsip administratif. (4) Prinsip kejelasan tanggung jawab. Dan (5) Prinsip kohesif.

Sedangkan dalam pengelolaan keuangan, terdapat beberapa prinsip sebagai berikut : (1) Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan. (2) Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan. (3) Keharusan mengukur dengan kemampuan.

Dalam mengelola keuangan ini, kepala sekolah berfungsi sebagai "*otorisator*" dan "*ordonator*". Sebagai otorisator kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi sebagai ordanator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwewenag melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.

C. Perencanaan Anggaran Belanja

Seorang manajer harus mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja (RAPB). Karena itu ia harus mengetahui melakukan maaping terhadap sumber- sumber dana sekolah yang meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pedidikan (SBPP), Bantuan Oprasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Oprasional Sekolah (BOS), (BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya kepala sekolah sebagai manajer membuat RAPBS dan bias juga dengan membentuk tim dewan guru, sebab dengan melibatkan para guru akan diperoleh rencana yang mantap, dan secara moral

semua guru dan kepala sekolah merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut. Dalam menetapkan jumlah anggaran, ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu unit cost dan volume kegiatan.

D. Aplikasi Anggaran

Dalam mempergunakan anggaran, ada azas yang lazim dijadikan pedoman yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat dan sebagainya.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu *financial planning*; *implementation and evaluation.* Perencanaan finansial yang disebut *budgeting* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistimatis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi dan (5) prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan.

Sebelumnya telah disinggunmg bahwa *otorisator* adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. *Ordonator* adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggung jawaban.

E. Pembukuan Dan Pelaporan Aplikasi Anggaran

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai sengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan :

1. Perlengkapan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku – buku yang dibutuhkan.
2. Memiliki RAPBS yang telah disyahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabaranya.
3. Pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing, sekolah memiliki buku setoran ke Bank/ KPKN/ yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji/ honor

guru dan tenaga lainya, dan yang terakhir sekolah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan

F. Pengawasan Aplikasi Anggaran

Aplikasi anggaran harus dikontrol dan diawasi oleh kepala sekolah agar tidak terjadi penyelewengan dan penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekolah.

Pengawasan berjalan dan berfungsi secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut :

1. Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya sehingga keputusanya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.
2. Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.
3. Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan peenghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebernanya, dari pada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahanya.
4. Pengawasan harus dapat menjadi motifasi yang merangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang – orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektivitas yang mereka miliki.
5. Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep – konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.

ꟿVIIꟿ

MENAJEMEN KONFLIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Manajemen Konflik

Konflik merupakan fenomena biasa dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan islam, ia muncul sebagai akibat dari adanya masalah -masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi.

Secara bahasa, menurut Kartono (1994 : 43) konflik berarti benturan, tabrakan, ketidak sesuaian, pertentangan, perkelaian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis, sedangkan secara istilah menurut Miles (1985 : 23) konflik adalah suatu kondisi dimana dua kelompok atau lebih saling berbenturan dan tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan.

Pengertian ini sejalan dengan batasan konflik yang diberikan Dubin (1981 : 98) bahwa konflik berkaitan erat dengan suatu motif,

tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok yang tidak dapat berjalan secara *incompatible* (bersamaan).

Dari pandangan diatas, dapat dipotret bahwa dalam konflik terdapat dua gejala umum yang sifatnya esensial, yaitu : adanya pandangan yang berbeda-beda, dan adanya ketidak sesuaian dari pandangan terebut, konvergensi dua gejala esensial di atas kemudian menjadi embrio penyebab terjadinya konflik dalam organisasi. Maka konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota – anggota atau kelompok – kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan – kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Perbedaan konflik (conflict) dengan persaingan (competition) terletak pada apakah salah satu pihak mampu menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya, anonim kata konflik adalah *kooperasi* yakni dua pihak atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, guna mencapai tujuan organisasi secara optimal, seorang manejer pendidikan Islam harus berusaha dan mampu menemukan cara menyeimbangkan konflik dan kooperasi dalam organisasinya, bahkan lebih jauh ia dituntut untuk mempunyai kepiawaian mengelola konflik menjadi sebuah kekuatan yang mendorong terciptanya suasana persaingan positif konstruktif dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

B. Sumber-Sumber Konflik dan Tingkatan Konflik

Kendati sumber konflik sangat beragan dan bervariasi karena tergantung pada persepsi atau penafsiran individu terhadap ling-

kungannya, namun secara umum menurut Wekly (1992 : 86) terjadinya konflik biasanya dilator belakangi oleh antara lain : adanya persaingan, ketergantungan pekerjaan, kekaburan bidang tugas, perbedaan tujuan, problem status, rintangan komunikasi, dan sifat-sifat individu.

Sementara berdasarkan hasil penelitian Arikunto (2003 : 76) disebutkan terjadinya konflik disebabkan oleh : (1) adanya kegagalan komunikasi, (2) keadaan pribadi individu-individu yang saling berkonflik, (3) perbedaan, nilai, pandangan, dan tujuan, (4) perbedaan standar penampilan, (5) perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara, (6) hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban, (7) kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur organisasi, (8) hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan, (9) adanya frustasi dan kejengkelan, (10) adanya kompetisi karen merebutkan sumber yang terbatas, dan (11) tidak mensetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan.

Pada umumnya konflik yang terjadi di lembaga pendidikan islam disebabkan oleh : (1) adanya perbedaan persepsi tentang sesuatu (2) perbedaan sifat dan karakteristik pada setiap individu, (3) terjadinya mis komunikasi, (4) perbedan nilai, pandangan, dan tujuan, (5) adanya frustasi dan kejengkelan terkait dengan masalah pribadi yang dialaminya, (7) persaingan memperebutkan status dan posisi, dan (8) berkurangnya sumber-sumber tertentu, seperti : kekuasaan, pengaruh, uang, ruang, popularitas, dan posisi.

Beberapa ahli manajemen menyebutkan bahwa terdapat minimal empat macam tingkatan dalam konflik, yakni :

1. Konflik Intraperorangan (*intrapersonal conflict*) atau konflik yang terjadi di dalam diri sang individu yang bersangkutan.
2. Konflik antarperorangan atau konflik individu dengan individu

(*interprsonal*).

3. Konflik antarkelompok (*intergroup conflict*).
4. Konflik antara pegawai dengan manajemen.
5. Konflik *Konstruktif*
6. Konflik Destruktif.

C. Dampak Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Dampak dari konflik yang terjadi di lembaga pendidikan islam bias negatif dan bias juga positif terhadap organisasi dan komonitasnya di lembaga Pendidikan Islam. Dampak nigatifnya bisa berupa (1) munculnya friksi - friksi dalam organisasi yang satu sama lain terus berupaya mencari kelemahan lawan masing masing, (2) tujuan umum lembaga tidak jatang dikalahkan oleh tujuan kepentingan kelompok (3) munculnya bentuk aliensi, apatis dan indeferinsi. (4) seorang peminpin yang terkooptasi oleh sekat friksi primordial akan lebih berperan sebagai peminpin bagi kelompoknya dan bukan bagi lembaganya .

Sementara dampak positifnya, antara lain adalah (1) konflik sering menyebabkan seseorang berusaha untuk meningkatkan diri dan mencari cara berprestasi paling efektif, sehingga hal ini akan meningkatkan fungsionalisasi organisasi. (2) berhati hati dalam bekerja, sebab selalu dipantau oleh pesaingnya, (3) tumbuhnya kesadaran untuk menyatu, bekerjasama dan bersaing secara sehat, (4) mendorong seseorang memecahkan masalah secara tepat dan demokratis.

Sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka, lembaga pendidikan islam berpeluang memunculkan gagasan-gagasan baru yang bertolak dari serangkaian konflik, oleh karena

itu, komonitas di lembaga pendidikan hendaknya mulai belajar untuk mengelola konflik yang ada menjadi sebuah kekuatan bersama menggapai tujuan pendidikan islam yang diidamkan.

D. Strategi Manajemen Konflik

Dalam pandangan Handoko (1999 : 351) minimal terdapat tiga bentuk respon strategik yang dapat dilakukan terhadap konflik, *pertama,* stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi di mana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah. *Kedua,* pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi, dan *ketiga* penyelesaian konflik.

Seperti telah disebut di muka bahwa konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanan kegiatan kerja sutu kelompok. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para pegawai takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperarti ini perlu merangsng timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan.

Strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara : Pertama, menempatkan orang luar ke dalam kelompok, Kedua, merekonstruksi organisasi, Ketiga, menawarkan bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan sehat, Keempat, melakukan pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan kelima, perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

Dalam dunia organisasi, terdapat tiga strategi penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan,

kompromi, dan pemecahan masalah integratif.

Dominasi dan penekanan

Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain : (1) kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik, (2) penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis, (3) penghindaran (*avoidance*) di mana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas, (4) aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

Kompromi

Kompromi dapat dilakukan melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan, baik melalaui betuk *separation* di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencari persetujuan dan arbitrasi maupun melalui bentuk *bribing*, di mana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik, namun tidak satupun semua bentuk penyelesaian tersebut yang mampu memuaskan sepenuhnya pihak-pihak yang bertentangan maupun menghasilkan penyelesaian kreatif.

Pemecahan masalah integratif

Dalam strategi ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama dengan cara mendudukkan pihak-pihak yang bertentangan untuk memecahkan masalah yang timbul di antara mereka. Di samping penekanan konflik atau pen-

carian kompromi, pihak-pihak bersangkutan secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, akan terjadi pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

Terdapat dua strategi penyelesaian konflik integratif, yakni : *Pertama,* strategi konsensus, yakni pihak-pihak konflik bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sepihak, *Kedua,* strategi konfrontasi, yakni dengan semangat mencari penyelesaian, pihak-pihak konflik saling berhadapan untuk menyampaikan argumentasinya masing masing, Argumentasi yang kokoh akan keluar sebagai pemenang dan argumentasi yang rapuh dengan fair akan menerima kekalahannya.

E. Paradigma Baru Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Sebagaimana disinggung sebelumnya, konflik merupakan fenomena wajar dan tak dapat dihindarkan dalam sebuah organisasi, mungkin kalau dalam paradigma lama (*tradisional*) konflik merupakan sesuatu yang menakutkan yang mesti dihindari, tetapi dalam paradigma baru, yang sering disebut pandangan *interaksionis*, konflik –kendati dapat mengganggu fungsi organisasi– tetapi dalam sisi sisi tertentu, ia dapat dikelola menjadi sebuah potensi tersendiri.

Dengan kata lain, meskipun disatu sisi konflik dapat *dysfunctional,* tetapi disisi lain bila dikelola secara baik, ia akan menjadi sarana bagi manajer untuk mengasah diri mempertajan sensitifitas dan akurasi dalam proses pengambilan keputusan serta problem solving, paling tidak ia menjadi alat motivator yang berguna bagi

manajer dalam menemukan cara perbaikan kinerja dan prestasi organisasi.

VIII

MENUJU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM YANG MEMBANGGAKAN

A. Revitalisasi Manajemen Net Working

Dewasa ini pengembangan organisasi termasuk lembaga pendidikan islam sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam meningkatkan pola jaringan kerja dengan pihak pihak luar yang terkait. Manajemen net working dimaksudkan untuk menata relasi strategis yang bersifat simboitik mutualistik dengan orang orang, komonitas atau instansi lain demi terciptanya opini publik yang menguntungkan kedua belah pihak.

Pihak pihak dimaksud bisa saja lembaga pemerintah, BUMN, swata, LSM, dewan perwakilan rakyat, lembaga dunia atau media massa. Salah satu contoh, saat ini net working atau kolaborasi dengan media massa kiranya telah menjadi demikian urgen, karena media massa mempunyai peranan penting dalam penyebaran in-

formasi kepada masyarakat juga pemerintah dan pembentukan image dan opini publik.

Paling tidak terdapat lima sasaran yang dapat diperoleh dengan kolaborasi denghan media massa, yakni :

- Untuk memperoleh publisitas seluas mungkin mengenai kegiatan serta langkah lembaga pendidikan islam yang dianggap baik untuk diketahui publik
- Untuk memperoleh tempat dalam pemberitaan pers (liputan, laporan, ulasan, tajuk) yang objektif, wajar dan seimbang mengenai hal-hal yang menguntungkan lembaga pendidikan islam.
- Untuk memperoleh umpan balik mengenai upaya dan kegiatan lembaga pendidikan islam tersebut.
- Melengkapi data bagi pimpinan lembaga pendidikan islam untuk keperluan pembuatan penilaian secara tepat mengenai situasi atau permasalahan yang mempengaruhi keberhasilan kegiatan lembaga pendidikan islam.
- Mewujudkan hubungan yang stabil dan berkelanjutan yang dilandasi oleh rasa saling percaya dan saling menghormati.

Secara substansial peranan manajer dalam memajukan net work lembaga pendidikan islam dengan pihak lain adalah menjalin kerja sama yang erat dengan mereka . Pada ranah operasionalnya, dalam usaha meningkatkan net work dengan pihak luar, para manajer lembaga pendidikan islam diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja badan-badan pembantu yang secara khusus dikonsentrasikan pada pekerjaan tersebut.

Badan badan khusus tersebut diharapkan secara aktif dan rutin mengirimkan informasi mengenai record perkembangan lembaganya, mengemukakan problematika - problemtika yang dihadapi,

dan sekali-kali mengudang rapat untuk mendiskusikan sesuatu yang diperlukan demi proyek pengembangan strategis. Peran lain yang dapat dimainkan oleh manajer lembaga pendidikan islam dalam konteks ini adalah melakukan pendekatan kepada para pimpinan formal badan-badan pemerintah setempat, kepada para tokoh masyarakat, para pemakai lulusan, dan para pemimpin media masa di masyarakat agar mereka aktif membantu lembaga dalam pengembangan pendidikan Islam.

Bila manajer lembaga pendidikan islam dapat mewujudkan kerja sama yang baik dengan mereka di atas, maka sesungguhnya ia sudah dapat merealisasikan salah satu misinya, yaitu serap informasi dari stake holder sebagai acuan kebijakan pengembangan lebih lanjut lembaga yang dikelolanya.

Pekerjaan manajer dalam mengadakan kontak hubungan kerja sama dengan masyarakat, sebagai salah satu segi dari tugasnya menyelenggarakan dan meningkatkan pendidikan merupakan kontak sosial dalam pendidikan Islam. Kesadaran lembaga pendidikan islam akan hal ini akan membuat lembaga pendidikan tersebut bertahan lama dan semakin maju, sebab masyarakat yang notabene merupakan pemakai lulusan telah berperan aktif berpartisipasi dalam memajukan lembaga pendidian Islam.

Alhasil, maju mundurnya lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada sejauhmana efektifitas jaringan kerjanya dengan pihak pihak lain sebagai bagian yang tak terpisahkan dari syarat utama dalam proyek pengembangan lembaga pendidikan islam menuju masa depan yang lebih gemilang.

B. Revitalisasi Budaya Organisasi

Para pakar pendidikan sepakat bahwa budaya merupakan da-

sar bagi terbentuknya kepribadian seseorang atau lembaga pendidikan, budaya dimaksud adalah keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat, ia juga bias berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika.

Sementara yang dimaksud dengan organisasi adalah sekelompok orang yang berserikat dan bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama dibawah kepemimpinan, maka unsur - unsur organisasi mesti mencakup tiga hal, yakni : *Pertama*, unsur sekelompok orang, dimana dari orang-orang tersebut ada yang bertindak sebagai pemimpin dan bawahan. *Kedua,* unsur kerjasama dengan orang yang berserikat, yang didalmya terdapat pembagian tugas (wewenang), tanggung jawab, hak dan kewajiban, struktur organisasi, aturan-aturan asas atau prinsif yang mengatur kerjasama tersebut. Dan *Ketiga*, unsure tujuan bersama yang hendak dicapai, tujuan ini merupakan kesepakatan dari orang yang berserikat tersebut yang ahkirnya dikenal dengan istilah "tujuan organisasi."

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Stephen (1990 : 289) Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama, juga ada pakar lain yang mendefinikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting dan sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Budaya organisasi menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.

Dari pengertian diatas, maka dapat ditarik benang merah bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, atau aturan, falsafah, kepercayan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja dan pola manajemen organisasi .

2. Urgensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri, ia dapat memberikan pola sikap, cara berfikir dan cara pengembilan keputusan bagi pelaku organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat menentukan efektif tidaknya langgam roda oragnisasi.

Bagi organisasi, budaya mempunyai peran penting, antara lain : (a) melakukan beberapa fungsi organisasi (b) menetapkan karakter yang membedakannya dengan organisasi yang lain (c) membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi (d) mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang. (e) meningkatkan kemantapan sistem sosial .

Maka budaya yang kokoh akan mengantar sebuah organisasi menjadi sukses dan menjadikan inovasi serta tercapainya sasaran-sasaran yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Dan lebih-lebih lagi anggota dapat mempertahankan kesetiaan, ketekunan serta keuletan dalam melaksanakan berbagai macam tugas yang diamanatkan lembaga organisasi.

3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, melainkan perlu diupayakan dengan usaha keras melalui pembiasaan dan

pentradisian dalam kehidupan sehari hari.

Seorang pimpinan dengan gaya dan perilakunya dapat menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempe ngaruhi atau mengatur perilaku individu-individu di dalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku anutan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

Sedangkan pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi, untuk merealisasikan misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang ditujukan dengan perilaku sehari hari saat mengelola organisasi yang didirikannya, dimana aturan dan perilaku tersebut akhirnya menjadi suatu nilai yang dianut bersama secara kuat dan mengikat setiap individu , dari sinilah kemudian terbentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi bisa juga terbentuk karena di dalam organisasi tersebut terjadi interaksi (pergaulan) antara individu (anggota yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda). Dalam interaksi para individu akan terjadi saling memahami, mempelajari bahkan saling mempengaruhi perilaku yang dibawa dari budaya masyarakat darimana mereka berasal.

4. Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam

Seorang pimpinan sebagai manajer di lembaga pendidikan islam memegang peranan kunci dalam menentukan berkembang tidaknya budaya organisasi di lembaga yang dikelolanya. Karena itu tugas yang paling utama pinpinan dalam konteks ini adalah menjadikan lembaganya sebagai pusat kebudayaan dan pusat berkembangnya budaya organisasi yang efektif. Pinpinan lembaga islam

harus berperan aktif dan kreatif menjadi lokomotif utama dalam mengembangkan kebudayaan sehingga menjadi teladan bagi pinpinan lembaga lain dan masyarakat sekitarnya.

Budaya organisasi memang merupakan karakteristik dan warisan orisinil islam yang sejak awal telah ditampilkan secara cemerlang oleh para peminpin islam terdahulu, oleh karenanya pinpinan lembaga islam seyogyanya terus berupaya menghidupkan kembali tradisi tersebut, kemudian diimprofisasi sesuai dengan konteks perkembangan zaman, dengan demikian keberhasilan masa lalu tidak sekedar menjadi kenangan manis dan kebanggaan nostalgis semata, melainkan betul betul terpatri dalam kehidupan para pengikutnya secara riil, maka jangan hanya takjub dengan prestasi tokoh-tokoh Islam dimasa terdahulu, tetapi juga harus meniru kiprah mereka.

C. Revitalisasi Motivasi dan Efektifitas Kerja

Motivasi adalah usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu (kelompok) agar bertindak sehingga semangat dan tingkah laku mereka bergairah, terarah, dan tidak mudah putus asa. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mensukseskan tujuan lembaga pendidikan islam. dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Beberapa temuan riset menunjukkan bahwa motivasi kerja sangat penting dalam penyelenggaraan manajemen, bahkan kepuasan kerja yang menjadi sumber motivasi kerja merupakan salah satu indikator dimensi keefektifan organisasi. Motivasi kerja

adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat. Dengan motivasi tinggi , mereka akan melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal.

Menurut Davis (1989 : 123) Untuk mencapai tujuan organisasi, prestasi dan semangat kerja dibutuhkan motivasi, maka tugas para manajer adalah mengidentifikasi dan menggerakkan motivasi pegawai agar bersemangat dan berprestasi baik dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin yang baik harus dapat memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal, munculnya semangat kerja bagi bawahan yang disebabkan oleh motivasi yang diberikan pimpinan adalah prestasi tersendirti bagi seorang pemimpin.

Dilain pihak, setiap makhluk hidup di dunia ini mempunyai kebutuhan dan keinginan yang beraneka ragam, namun yang paling utama adalah kebutuhan hidup. Sebagai makhluk berakal, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya manusia melaksanakan berbagai aktivitas, salah satunya adalah bekerja. Bekerja di sini berarti melakukan suatu kegiatan untuk menghasilkan sebuah karya yang berguna dan bermanfaat atau dapat dinikmati oleh banyak manusia.

Secara umum ada tiga latar belakang yang menyebabkan manusia bekerja, *pertama,* latar belakang individual, yakni manusia bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup individualnya, seperti dikatakan para ahli bahwa bekerja sebagai aktivitas pemenuhan kebutuhan individual manusia, ia merupakan pusat perhatian hidup manusia. Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap manusia, karena itu mereka terus

bekerja untuk dapat melanjutkan hidupnya.

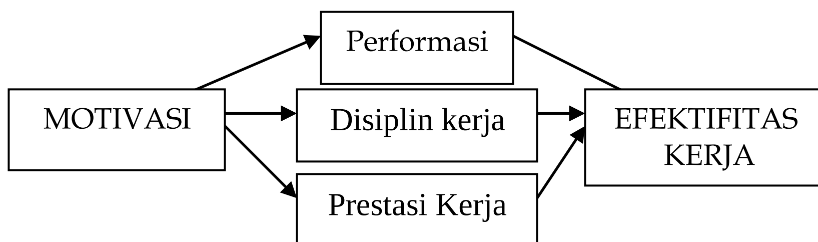
Kedua, latar belakang sosial, yakni bekerja merupakan usaha untuk memperbaiki standart kehidupan, seseorang dapat mempertahankan hidupnya dengan baik apabila ia bekerja dan dari hasil kerjanya ia merasa berguna bagi masyarakat, merasa dibutuhkan dan demi tercapainya status sosial. Sebab Tuhan sendiri telah tegas menyebutkan *"Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan dan nasib sesuatu bangsa kecuali bila mereka berusaha untuk merubahnya sendiri "* (Qs. Ar Ra'd : 11)

Ketiga, latar belakang agama. Dalam islam, setiap orang mempunyai hak yang sama untuk bekerja, mencapai penghidupan, atau berusaha tanpa dibatasi oleh kedudukan sosialnya (*social status*). Dengan demikian setiap orang berhak untuk mendapatkan pekerjaan, memimpin atau menduduki jabatan apapun sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Agama Islam memandang bekerja merupakan suatu kewajiban yang mesti dilaksanakan sebagai ungkapan syukur kepada Allah seperti tertera dalam Qs. Saba' : 13 " *Bekerjalah hai keluarga Daud untuk bersyukur kepada Allah. Dan sedikit sekali dari hamba-hambaKu yang berterima kasih".*

Dengan dasar itu, maka bagi kaum muslimin bekerja merupakan sunnatulloh dan perintah agama yang tidak boleh diabaikan.

Dalam konteks manajemen pendidikan islam, peran motivasi dalam kerja di lembaga pendidikan islam sangatlah vital, sebab untuk terus survive dan berhasil baik, suatu organisasi memerlukan karyawan yang cakap dan memiliki motivasi kerja yang kuat. Selain itu motivasi juga dapat menentukan tingkat performansi (Sterling), disiplin kerja (Sagir), dan tingkat prestasi (Sutermeister).



Dari uraian diatas tergambar betapa besar peranan motivasi dalam menentukan efektivitas kerja manajerial di lembaga pendidikan islam.

D. Revitalasasi Konsep Kepeminpinan

Di tengah persaingan global dewasa ini, diakui atau tidak, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mengemuka dengan kinerja kelembagaan yang efektif dan produktif, pinpinan sebagai penanggungjawab umum pendidikan hendaknya dapat meyakinkan stakeholder bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekruitmen sumber daya murid, kerjasama pihak terkait dan wali siswa, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Untuk memenuhi tuntutan ini, pinpinan harus memiliki bekal yang memadai, meliputi skill manajerial, pengetahuan profesional, kepemimpinan instruksional, ketrampilan administratif, dan ketrampilan sosial.

Sebagai instrument yang paling vital, pinpinan harus tidak berhenti berbenah, sebab sukses tidaknya tujuan pendidikan serta tinggi rendahnya mutu lembaga pendidikan islam sangat ditentukan oleh kemampuan dirinya dalam meminpin. Demikian pula sebagai

panglima pengawal pendidikan islam terdepan di lembagnya yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan di dalamnya, maju mundurnya lembaga pendidikan Islam tergantung pada sejauh mana konsistensi dirinya dalam menerapkan fungsi fungsi manajerial.

Konsep dasar kepemimpinan lembaga pendidikan islam

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan atau kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan islam secara optimal, efektif dan efisien. “Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasai kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Kualitas dan perilaku peminpin lembaga pendidikan islam hendaknya mencakup hal-hal berikut :

1. Visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan dorongan terhadap semua saf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut.
2. Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf.
3. Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran.
4. Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi ka-

kacauan.

5. Pemanfaatan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.
6. Pemantauan terhadap prestasi murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional.

Tugas kepemimpinan lembaga pendidikan islam

Pemimpin lembaga pendidikan islam mempunyai tugas menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara dirinya dengan seluruh stafnya.

Davies (1987 : 53) menjelaskan bahwa *"A school principal occupies a key position in the schooling system".* Hal ini juga didukung oleh Dow dan Oakley (1992 : 76) yang menjelaskan bahwa *"Pricipal leadership is an essential ingredient in ereating and maintaining an effective school".* Oleh karena itu, seorang peminpin pendidikan islam yang efektif adalah mereka yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola lembaga tersebut dengan baik dan mempunyai gambaran akurat tentang masa depan yang diacu bagi lembaga yang dipimpinnya.

Pada dasarnya istilah kepemimpinan itu dipahami sebagai suatu konsep yang didalamnya mengandung makna bahwa ada proses kekuatan yang datang dari seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun secara kelompok dalam organisasi. Karena itu pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan di depan untuk memberikan dorongan dan

memacu (*to prod),* berdiri didepan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Oleh karena, peminpin lembaga pendidikan islam merupakan kata kunci, maka dirinya harus melengkapinya dengan berbagai kemampuan, antara lain :

- Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada stafnya dalam melaksakan tugas masing- masing.
- Memberikan bimbingan dan mengarahkan para staf serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi cemerlang.

Fungsi kepemimpinan lembaga pendidikan islam

Fungsi kepemimpinan adalah "*the function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability".*

Hal ini berarti, seseorang pemimpinan berfungsi sebagai :

1. Motivator yang terus memberikan dukungan kepada stafnya untuk bekerja cerdas demi tercapainya tujuan bersama
2. Teladan yang menjadi panutan bagi para stafnya
3. Katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para staf dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
4. Inspirator, yang menjadi sumber semangat bagi seluruh stafnya
5. Administrator, yang mengerti fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, pengawasan, kepegawaian, dan pembiayaan.

6. Manager, yang mampu secara cermat mengelola, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan semua potensi lembaga mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. Supervisor, yaitu kepandaian dalam meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan lembaganya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.

Di samping tujuh fungsi diatas, pinpinan di lembaga pendidikan Islam hendaknya memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan ajaran-ajaran syariat Islam, misalnya, berkomitmen dengan norma-norma agama dalam berbicara dan berbuat, memiliki kesiapan untuk berkorban dengan harta, mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi, suka bekerja sama dengan orang lain, menghormati pendapat, dan apresiasif terhadap kemampuan dan kelebihan orang, serta sifat-sifat lain yang dapat menambah kepercayaan orang lain kepada dirinya sebagai manajer pendidikan Islam.

Tentu agar semua fungsi diatas dapat berjalan sebagaimana mestinya, seorang peminpin lembaga pendidikan islam paling tidak memiliki tiga macam ketrampilan utama, yaitu : *technical skills, human skills* dan *conceptual skills.*

a. Technical Skills

- Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
- Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. Human skills

- Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama;
- Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku;
- Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efekti;
- Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis;
- Mampu berperilaku yang dapat diterima.

c. Conceptual skills

- Kemampuan analisis;
- Kemampuan berpikir rasional;
- Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi;
- Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahmi berbgai kecenderungan;
- Mampu mengantisipasikan perintah;
- Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Langkah kepemimpinan lembaga pendidikan islam

Para peminpin lembaga pendidikan islam dapat mengambil langkah – langkah konkrit untuk pengembangan orientasi akademik dan harapan prestasi tinggi, dengan cara – cara :

1. Mengambil peran aktif dan personal dalam meningkatkan kesadaran perlunya perbaikan lembaga dan harapan prestasi tinggi dan menggali konsensus untuk menghadapi perubahan.
2. Bertindak aktif dalam menciptakan perbaikan konkrit itu sendiri.
3. Menciptakan sisitem ganjaran bagi yang berprestasi yang me-

rangsang ekselensi dalam kinerja staf.

4. Memperoleh sumber –sumber material dan personal yang dibutuhkan untuk pembelajaran efektif dan memanfatkanya secara kreatif sesuai dengan prioritas akademik.
5. Bertanggun jawab terhadap penciptaan lingkungan lembaga pendidikan yang tertib dan aman.
6. Memantau faktor yang terkait dengan prestasi, faktor yang terkait dengan perbaiakan instruksional yang menekankan iklim akademik.

Karakteristik kepemimpinan di lembaga pendidikan islam

Kendati karakteristik kepeminpinan islam sangat kompleks, namun secara umum setidaknya terdapat empat indikator pokok yang dapat dijadiakan acuan, yaitu :

1. Memiliki sifat dan keterampilan kepemimpinan islami.
2. Memiliki kemampuan pemecahan masalah
3. Memiliki keterampilan social
4. Memiliki pengetahuan dan kompetensi profesional.

E. Revitalasasi Implementasi Knowledge Management Dalam Pengelolaan Intellectual Capital Lembaga Pendidikan Islam

Sejak dunia pendidikan islam berkenalan dengan tehnologi informasi, banyak suplementasi yang diperoleh kalangan akademisi khususnya dalam hal kemudahan akses pengetahuan ke database pengetahuan secara *on line.* Komonitas pendidikan juga banyak diuntungkan oleh peran tehnologi informasi yang menjadi ruang publik (*public sphere*) bagi kolaborasi pengetahuan antar umat

mansuia di seluruh dunia yang dapat dilakukan kapan saja.

Berbagai jaringan pakar *(expert network*) bisa dibentuk, komonitas riset bisa diciptakan secara virtual, dan berbagai layanan pendidikan jarak jauh (*distance learning*) bisa diselenggarakan, perpustakaan digital juga sangat mudah diperoleh melalui *World Wide Web (WWW*). Inti dari semua itu adalah terjadinya kemudahan bagi proses siklus transfer pengetahuan mulai dari pencipta, penerbit, vendor sampai ke pemakai. Kemudahan dalam siklus transfer pengetahuan tersebut diduga mampu meningkatkan gaerah orang untuk berkiprah di bidang pendidikan dan riset, yang pada gilirannya mempengaruhi secara signifikan peningkatan penciptaan serta penyebaran pengetahuan.

Menurut Murdick (1995 : 12) pengetahuan manusia menjadi dua kali lipat setiap periode 5 sampai 10 tahun dan tingkat akumulasi pengetahuan ini makin dipercepat. Apalagi dewasa ini dengan meluasnya internet turut pula mempercepat proses transfer pengetahuan, dimana intraksi dan konversi antara pengetahuan yang satu dengan pengetahuan yang lain terjadi secara on line lintas lembaga pendidikan, lintas organisasi, lintas jaringan dan menihilkan batas batas geografis atau batas batas antar negara, sehingga proses penciptaan pengetahuan barupun berlangsung serba cepat.

Realitas tersebut menuntut lembaga pendidikan islam untuk selalu proaktif merespon setiap perkembangan yang terjadi baik secara internal maupun eksternal global. Dengan kata lain – sebagaimana disinyalir *D.E Riggs* (1997 : 299)– lembaga pendidikan islam harus menjadi suatu *learning organization* yang sesungguhnya, yaitu organisasi yang canggih dalam menghasilkan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan, serta merubah prilakunya sesuai dengan pengetahuannya yang baru.

Karena itu suatu *learning organization* menurut *Fowler* (1998 : 222) harus mampu melakukan – minimal – enam hal : Pertama, menciptakan system menegerial yang baik, kedua membudayakan riset, ketiga mendorong tumbuhnya kolaborasi dan kelompok pembelajaran, keempat menata system pengumpulan dan shering pengetahuan, kelima memberdayakan SDM agar memiliki visi yang sama dan keenam adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

1. Pengertian Knowledge management.

Dari perspektif organisasi, knowledge management adalah aktivitas organisiasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan organisasi , dan pengalaman satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi, aktivitas tersebut dilakukan oleh perpaduan antara tehnologi, fungsi organisiasi dan strategi berbasis kognitif (CBS / *Cognitive based strategies)* untuk mendapatkan pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru dengan cara meningkatkan system kognisi dalam m,emecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Sementara dari perspektif pendidikan, knowledge management dapat diartikan sebagai aplikasi sarana tehnologi untuk mengelola, menyimpan dan menyediakan suatu jaringan elektronik secara universal untuk penciptaan dan penyebaran pengetahuan serta pengalaman pendidikan.

Dari dua perspektif diatas, dapat disimpulkan bahwa aplikasi knowledge management pada dasaranya menekankan pada lima hal. *Pertama,* adanya usaha yang serius untuk meningkatkan system kognisi. *Kedua,* adanya modal intelektual yang dikelola baik individu maupun kelompok. *Ketiga,* adanya proses akuisisi, pen-

golahan, penyimpanan dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu. *Keempat,* adanya pernyebaran pengetahuan dan pengalaman melalaui akses ke data base maupun melalui sharing dan kolaborasi ke lingkungan internal dan ektsernal organisasi . *Kelima,* adanya kreatifitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru secara terus menerus.

2. Fungsi dan Tujuan Knowledge management.

Dalam pandangan Carl Frappaolo (1997 : 10) Knowledge management memiliki lima fungsi utama :

a). *Fungsi intermediation* yakni peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengatahuan, peran tersebut untuk mencocokkan *(to match*) kebutuhan pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal.

b) *Fungsi externalization*, yakni transfer pengetahuan dari fikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal dengan cara seefisien mungkin. Dengan kata lain fungsi ini adalah memformalkan pengetahuan tacit ke dalam bentuk pengetahuan explicit.

c) *Fungsi internalization*, yaitu pengambilan (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Fungsi ini mencakup interpretasi atau format ulang pengetahuan.

d) . *Fungsi cognition*, ialah fungsi suatu system untuk membuat keputusan yang di dasarkan atas ketersediaan pengetahuan.

Dan

e) *Fungsi measurement*, yakni mengukur, memetakan dan mengkuantififikasi pengetahuan karporat dan unjuk kerja dari penerapan knowledge management.

Adapun tujuan akhir penerapan knowledge management menurut Bill Gates (2000 :213) adalah untuk meningkatkan kecerdasan lembaga, atau *corporate IQ* . Dalam situasi kehidupan yang kian dinamis, sebuah lembaga pendidikan islam mutlak memerlukan *corporate IQ* yang tinggi agar tetap hidup dan eksis ditengah konstelasi kehidupan yang kian kompetitif.

Corporate yang dimaksud disini adalah sebuah lembaga pendidikan islam tidak saja memiliki sejumlah orang orang cerdas, tetapi yang lebih mendasar adalah seberapa lancar orang dalam satu lembaga itu dapat saling mengembangkan gagasan orang lain. Artinya ia meliputi sharing pengalaman dan pengetahuan yang sudah ada. Dan kontribusi terhadap *corporate IQ* berasal dari pembelajaran tiap individu civitas akademika dan dari saling mengembangkan diatara gagasan gagasan yang beraneka ragam.

Para *knowledge worker* (guru, kepala sekolah dan karyawan) di sebuah lembaga pendidikan islam yang memiliki corporate IQ tinggi dapat bekerjasama secara efektif sehingga semua orang penting dalam lembaga itu selalu ter upgrade dan termotivasi pengetahuannya. Ujung ujungnya lembaga tersebut dapat memiliki SDM yang mampu mengembangkan gagasan terbaik dari semua potensi lembaga dan kemudian bertindak dengan visi dan misi yang sama secara terpadu sehingga akan mampu secara cemerlang mengatasi situasi apapun yang dihadapinya.

Agar fungsi dan tujuan knowledge management dapat berjalan efektif, tentu dibutuhkan berbagai persyaratan, salah satunya adalah modal intelektual, yakni kemampuan mengetahui *(knowing capability*) atau semacam *human capital* yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas yang memungkinkan seseorang bertindak inovatif .

Putu Laxman (2001 : 3) membagi pengetahuan dari segi tipenya menjadi dua. Yakni *pengetahuan tacit* dan *pengetahuan exsplicit*. Menurutnya selalu ada pengetahuan yang akan tetap tacit, sehingga proses menjadi tahu *(knowing*) sama pentingnya dengan pengetahuan itu sendiri. Sedang tipe kedua adalah pengetahuan eksplicit, yaitu pengetahuan yang terekam dalam berbagai format fisik, bisa dikelola, dikodifikasi dan diorganisasikan dengan standart standart tertentu. Seperti : monograf, serial, buku tahunan treatise, dll Tipe pengetahuan kedua inilah yang sejak berabad abad menjadi garapan para peofesional informasi, seperti pustakawan dan record manager.

Management *pengetahuan eksplisit* pada umumnya berfokus pada penanganan dokumen, baik cetak maupun elektronik (image, digital dan citra) mulai dari proses akumulasi, penyaringan, pengorganisasian, penyimpanan sampai penyebarannya. Sedang managemen *pengetahuan tacit* sampai saat ini masih menyisakan persoalan yakni bagaimana cara mengelola pengetahuan yang masih berada dalam pikiran pemiliknya, mulai dari proses mendapatkannya, menyimpan dan penyebarannya kepada pemakai yang tepat untuk kegunaan yang tepat dan pada saat yang tepat.

Kedua tipe pengetahuan diatas kemudian berintraksi satu sama lain yang sehingga menimbulkan konversi silang yang ujungnya menghasilkan pengetahuan baru. Penciptaan pengetahuan baru tersebut bisa melalui perubahan dan perkembangan bertahap dari pengetahuan yang sudah ada, dan bisa juga melalui perubahan yang lebih radikal dalam bentuk inovasi.

Sebagai tindak lanjut dari proses penciptaan pengetahuan baru tersebut adalah pengelolaan asset pengetahuan untuk dimanfaatkan. Pada tahap ini biasanya terdapat dua aktifitas mana-

gerial penting. *Pertama* mengelola isi (*content management*) berbagai modal intelektual atau pengetahuan eksplisit yang sudah terekam dalam bentuk dokumen. *Kedua,* mengelola pengetahuan tacit yang masih tersimpan dalam pemikian pemiliknya. Kedua tipe pengetahuan tersebut dalam prosesnya memerlukan pendekatan yang berbeda bagi pengelolaannya.

Berbagai solusi knowledge management yang ditawarkan para ahli terhadap berbagai proyek knowledge management kiranya dapat diadopsi. Solusi solusi tersebut boleh jadi "sangat tehnologis" tetapi pada saat yang sama peran manusia sangat menentukan. Pertama : membangun dashboard digital menggunakan standart pembakuan HTML dan XML. Dashboard digital disini berguna untuk "tempat" bagi knowledge worker untuk melakukan sharing ide ide dan gagasan dan untuk mendapatkan informasi aktual.

Kedua, mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber (bisa menggunakan fasilitas exchange web storage system). Fasilitas ini mengkombinasikan fungsi fungsi system file, web dan server kolaborasi, sehingga menghasilkan "lokasi" tunggal untuk menyimopan dan mengelola modal intelektual. Ketiga , membangun ruang penyimpanan pengetahuan (*knowledge repository*) dan mengembangkannya terus menerus dengan pengetahuan pengetahuan baru. Keempat, meningkatkan akses ke pengetahuan kelima, memperbaiki lingkungan pengetahuan, dan keenam, mengelola pengetahuan sebagai asset organisasi.

Pada dasarnya sebuah organisasi laksana manusia, memiliki mekanisme komonikasi internal, yaitu sebuah "system syaraf" yang selalu siap mengkoordinasikan langkah langkahnya. Karena kita bekerja dengan freme work tehnologi informasi, maka system syaraf tersebut kita sebut digital. Sistem syaraf digital oleh para ahli

digambarkan sebagai system yang mentransformasikan informasi dan pengetahuan ke seluruh unit kerja atau ke user seperti darah yang mengalir dalam tubuh manusia.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa : dengan system seperti diatas kiranya sebuah lembaga akan dapat melipat ganda-kan pengetahuannya secara terus menerus sebagai hasil dari pertukaran atau sharing pengetahuan diantara individu dan lembaga (tentu saja termasuk lembaga pendidikan islam).

Artinya bahwa individu dan lembaga tidak lagi merahasiakan modal intelektual yang mereka miliki, tetapi diamnfaatkan secara terbuka untuk kepentingan bersama, untuk keunggulan kompetitif *(competitive advantage*), untuk mendukung proses penciptaan pengetahuan baru yang lebih berkwalitas dan untuk daya saing yang lebih kokoh. Jadi sekali lagi bahwa Kekuatan bukan diperoleh dari merahasiakan pengetahuan, melainkan dari berbagai *(sharing*) pengetahuan.

3. Implementasi Knowledge Management

Penerapan Knowledge management di berbagai korporat banyak bertumpu pada tehnologi informasi. Tehnologi jaringan (internet, extranet, dashboard digital) memungkinkan para knowledge worker untuk saling mengirim dan berbagi pengetahuan secara on line. Demikian juga penggunaan server, ibarat jantung dalam system saraf digital, mampu menguintegrasikan berbagai aktifitas dan bahkan menjadi pusat penyimpanan pengertahuan. Sedemikian vital tehnologi informasi bagi lembaga perguruan tinggi, sampai sampai dikatakan bahwa “knowledge management tidak bisa berjalan tanpa tehnologi”.

Secara umum dukungan tehnologi informasi terhadap

knowledge management ada tiga : (1) Tehnologi informasi mampu mengirimkan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat. (2). Tehnologi informasi dapat menyimpan intelegensi manusia. (3) Tehnologi informasi dapat mendistribusikan intelegensi manusia. Sedangkan secara khusus, peran tehnologi infomrsi sangat signifikan untuk mendukung managemen pengetahuan explicit maupun pengetahuan tacit.

Managemen pengetahuan explicit umumnya mencakup kegiatan penciptaan dan Pengadaan, kodifikasi dan pengorganisasian, penerbitan dan penyebaran, penelusuran dan akses, penggunaan dan penerapan pengetahuan. Sedangkan manfaat yang diharapkan adalah untuk menjawab masalah, pengambilan keputusan, pendukung unjuk kerja, pengarahan dan analisis dalam mendukung aktifitas sehari hari.

Dukungan tehnologi informasi dalam hal ini adalah: untuk kodifikasi dan organisasi pengetahuan explicit berdasarkan atas karakteristik format dalam bentuk apa pengetahuan dikodifikasikan. Alat yang lazim digunakan adalah *Rational Database management System* (RDBMS) untuk pengetahuan yang dikodifikasi sebagai sebuah asset yang memiliki entitas terpisah. Sedangkan untuk pengetahuan yang tersimpan dalam format dokumen, digunakan alat *documen management System* (DMS)

Dengan menggunakan sarana tehnologi informasi, meumungkinkan pemakai bisa bekerja secara lebih efektif. Pilihan alat alat tehnologi akan bergantung pada karakteristik jaringan yang diterapkan. Tehnologi informasi akan mengurangi kendala ruang dan waktu untuk sharing pengatahuan, misalnya dengan menggunakan sarana news group, expert network, e mail, dan sebaginya. Hasil dari percakapan dan dialog melalaui sarana sarana tersebut selanjutnya

dapat diformalkan dalam bentuk pengetahuan explicit yang bisa diakses oleh rekan sejawat atau publik umum.

Gambaran diatas kiranya dapat menunjukkan bahwa tehnologi informasi ternyata memainkan peranan yang sangat penting dalam implementasi knowledge management. Maka itu tidak mengherankan kalau faktor tehnologi infomrmasi menjadi kekuatan pendorong bagi meningkatnya minat orang terhadap subjek ini sejak awal awal perkembangannya.

Namun demikian perlu diaingat bahwa dalam menerapkan knowledge managwement bukan hanya terbatas pada membangun infrastruktur tehnologi informasi, tetapi juga mencakup – dan ini lebih mendasar—adalah mengembangkan content.

Alhasil, gagasan penerapan knowledge management untuk mengelola modal intelektual perguruan tinggi yang dipaparkan diatas bukanlah dimaksudkan untuk merekonstruksi praktik praktik yang sudah berjalan lancar. Solusi solusi yang ditawarkan hendaklah menjadi pendekatan baru tanpa menghilangkan praktek lama yang sudah ada. Bahwa dengan implementasi knowledgw management sebuah organisisi perguruan tinggi diharapkan dapat lebih efektif bereaksi terhadap setiap perubahan yang terjadi disekelilingnya.

Untuk keperluan utama inilah maka orientasi organisasi dialihkan dari semata mata mengurus informasi ke mengelola pengetahuan yang ada di luar dan di dalam kepala manusia. Oleh sebab itu diperlukan selain kemampuan mengelola modal intelektual yang sudah dihasilkan, juga kemampuan mengelola hubungan antar manusia, membangkitkan kultur knowledgw – friendly, mendorong sharing dan kolaborasi untuk pemanfaatan pengetahuan secara kolektif.

Jadi ujung ujungnya yang menjadi targetnya adalah bukan sekedar kecerdasan individu pada lembaga dimaksud, tapi juga meningkatkan kecerdasan lembaga itu sendiri (corporate IQ) yang dengan itu diharapkan memberikan keunggulan kompetitif pada stakeholders dan mampu bersaing dengan para kompetitor ditengah kehidupan yang kian turbulen.

DAFTAR PUSTAKA

Al-thoumy Al-Syaibany, Omar, 1979. *Filsafat Pendidikan Islam*, Penerjemah : Afandi,Jakarta , Bulan Bintang.
Al-thoumy Al-Syaibany, Omar, 1979. *Filsafat Pendidikan Islam*, Penerjemah : Afandi,Jakarta , Bulan Bintang.
Arifin, 2001, *Manajemen pendidikan nasional*, Jogjakarta, Istawa press.
Arifin, 2001, *Manajemen pendidikan nasional*, Jogjakarta, Istawa press.
Arikunto, Suharsimi, 2003, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
Arikunto, Suharsimi, 2003, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
Athiyah Al- Abrasyi, Mohammad, tt. *Rukut Tarbiyah Wan Ta'lim*, Saudi Arabia : Darul Ahya'

Athiyah Al- Abrasyi, Mohammad, tt. *Rukut Tarbiyah Wan Ta'lim*, Saudi Arabia : Darul Ahya'

Bafadal, Ibrahim, 1992, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta, Bumi Aksara

Bafadal, Ibrahim, 1992, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta, Bumi Aksara

Bawani, Imam. 1987. Segi segi Pendidikan islam, Surabaya, al ikhlas

Bawani, Imam. 1987. Segi segi Pendidikan islam, Surabaya, al ikhlas

Davis, 1987, *Human Behavior at Work* : *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw-Hill, Inc

Davis, 1987, *Human Behavior at Work* : *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw-Hill, Inc

Depag RI, 1990. *Alqur'an dan Terjemahnya*, Jakarta, Pelita

Depag RI, 1990. *Alqur'an dan Terjemahnya*, Jakarta, Pelita

Diknas, 2002 *Pendekatan Kontekstual (Contextual Teaching, Learning CTL*, Jakarta : Dikdasmen,

Diknas, 2002 *Pendekatan Kontekstual (Contextual Teaching, Learning CTL*, Jakarta : Dikdasmen,

Dow & okley, 1992, The Resolution of Conflict : *Constructive and Destructive Processes*, New York, Yale University

Dow & okley, 1992, The Resolution of Conflict : *Constructive and Destructive Processes*, New York, Yale University

Dubin, R, 1981. *Human Relationin Administration*, New Jersey : Englewood Cliff Prentice-Hill, Inc.

Dubin, R, 1981. *Human Relationin Administration*, New Jersey : Englewood Cliff Prentice-Hill, Inc.

Dukker, Peter, 1954 . *Innovasion and Change in Public School System*. Englewood Cliffs, NJ : Author,

Dukker, Peter, 1954 . *Innovasion and Change in Public School System*. Englewood Cliffs, NJ : Author,

Fowler, 1998. *The universty library as learning organization for innovation : and explanatory study.* College Research

Libraries, Vol 59

Fowler, 1998. *The universty library as learning organization for innovation : and explanatory study.* College Research Libraries, Vol 59

Gates, Bill 2000. *Optimalisasi penggunaan sistem syaraf digital di Perguruan tinggi* (alih bahasa : Alex Tri kuncoro) , Jakarta, Gramedia Pustaka

Gates, Bill 2000. *Optimalisasi penggunaan sistem syaraf digital di Perguruan tinggi* (alih bahasa : Alex Tri kuncoro) , Jakarta, Gramedia Pustaka

Handoko, 1986, *Manajemen personalia dan sumber daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE

Handoko, 1986, *Manajemen personalia dan sumber daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, 1989, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : CV Haji Masagung

Hasibuan, 1989, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : CV Haji Masagung

Hersey Paul, et. Al, 1977, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources,* third edition, New Jersey : Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs

Hersey Paul, et. Al, 1977, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources,* third edition, New Jersey : Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs

Hersey, Paul dan Kenneth Blnchard, *Management of Organizational behavior, utilizing Human Resources*, (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, 4, rd edt., 1982).

Hersey, Paul dan Kenneth Blnchard, *Management of Organizational behavior, utilizing Human Resources*, (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, 4, rd edt., 1982).

Hoy, Wayne, 1987, *Educational Administration : Theory Research and Practice*, Third edition, New York, Random House

Hoy, Wayne, 1987, *Educational Administration : Theory Research and Practice*, Third edition, New York, Random House

Josept, mase, 1979, *Discipline of Research on Explisit Teaching, Educational Leadership,*New York, MSS Modular Publications

Josept, mase, 1979, *Discipline of Research on Explisit Teaching, Educational Leadership,*New York, MSS Modular Publications

Kartono, 1994 *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Kartono, 1994 *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Lee and lee, 1980. , *The New school Executive : A Theory of Administration*, New York and Toronto : Dodo, Need and Company

Lee and lee, 1980. , *The New school Executive : A Theory of Administration*, New York and Toronto : Dodo, Need and Company

Mulyasa, 2005. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, 2005. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Murdick, 1995. *The Managerial behavior of high school principals*, Education Administration Quarterly,

Murdick, 1995. *The Managerial behavior of high school principals*, Education Administration Quarterly,

Murles, and Clure, 1985. *Stages and Phases of School-Based Renewal Effortts*. New Orlens : Paper Presentented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association,

Murles, and Clure, 1985. *Stages and Phases of School-Based Renewal Effortts*. New Orlens : Paper Presentented at the

Annual Meeting of the American Educational Research Association,

Muthar, Atho', 1991, *Pendidikan Islam dalam perspektif sejarah kolonial belanda*, Yogyakarta, IAIN Sunan Kalijogo.
Muthar, Atho', 1991, *Pendidikan Islam dalam perspektif sejarah kolonial belanda*, Yogyakarta, IAIN Sunan Kalijogo.
Nata, Abudin 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, Bogor , Prena media
Nata, Abudin 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, Bogor , Prena media
Parker, Marry, 1986. *Improving Condition for Principal Effectiveness : Policy Implications of Research*. Elementary School Journal,
Parker, Marry, 1986. *Improving Condition for Principal Effectiveness : Policy Implications of Research*. Elementary School Journal,
Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, PT Bina Aksara
Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, PT Bina Aksara
Reddin, William J, 1970., *Managerial Effectiveness*, Tokyo : Mc Greaw-Hill Kugakusha, Ltd.
Reddin, William J, 1970., *Managerial Effectiveness*, Tokyo : Mc Greaw-Hill Kugakusha, Ltd.
Regan, W.B. 1960. *Modern Elementary Curriculum*, New York : Rinehart and winston,
Regan, W.B. 1960. *Modern Elementary Curriculum*, New York : Rinehart and winston,
Riggs, G.E. 1997. *a Commitment to making the library as learning organization.* Academy of management bast paper proceedings
Riggs, G.E. 1997. *a Commitment to making the library as learning*

organization. Academy of management bast paper proceedings

Siagian, 1980. *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung

Siagian, 1980. *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung

Soebahar, Abdul Halim, 1992. *Wawasan Baru Pendidikan Islam*, Jogjakarta, Pustaka Marwah.

Soepeno, Bambang 2002. *Isyu isyu strategik manajemen pendidikan islam.* Makalah seminar sehari Pesantren & manajemen pendidikan Islam, di ponpes Al Falah karangharjo, Silo, Jember.

Soepeno, Bambang 2002. *Isyu isyu strategik manajemen pendidikan islam.* Makalah seminar sehari Pesantren & manajemen pendidikan Islam, di ponpes Al Falah karangharjo, Silo, Jember.

Spears, H. 1975. *The Emerging High School Curriculum*, New York; The McMillan Company

Spears, H. 1975. *The Emerging High School Curriculum*, New York; The McMillan Company

Stoner, James, 1978, *Management*, seventth edition, by McGrow-Hill Inc

Stoner, James, 1978, *Management*, seventth edition, by McGrow-Hill Inc

Subahar, Abdul Halim, 1992. *Wawasan Baru Pendidikan Islam*, Jogjakarta, Pustaka Marwah.

Syarif, Ismed, 1976. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta : Bhratara Karya Aksara.

Syarif, Ismed, 1976. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta : Bhratara Karya Aksara.

Ya'qub, Hamzah 1984. *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung , C.V. Diponegoro

Ya'qub, Hamzah 1984. *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung , C.V. Diponegoro

TENTANG PENULIS



Hepni, adalah putra Madura, lahir di Guluk-guluk Sumenep Madura tanggal 03 Februari 1969, setelah menyelesaikan MI & MTs nya di pesantren Annuqoyah Guluk-guluk Sumenep Madura, ia melanjutkan ke PGAN Pamekasan. Kemudian kuliah S1 pada Prodi Pendidikan Agama Islam di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Jember, sedangkan S2 nya mengambil magister managemen di Universitas Jember. Saat ini sedang menempuh program doktor program studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maulana Malik Ibraham Malang.

Selain sebagai dosen STAIN dan beberapa PTAIS di Jember, pria yang aktif berdakwah ini juga seorang penulis yang cukup produktif, sejak tahun 1994 tidak sedikit artikelnya yang dimuat diberbagai media cetak, baik jurnal, majalah, maupun koran.

Beberapa karyanya dalam bentuk buku yang telah diterbitkan adalah : Wacana Islam : Percik fikir diseputar keislaman (2001), Bunga Rampai Keislaman (2003), Islam Argumentatif (2005), Mutiara di tengah samudera : Biografi, pemikiran dan perjuangan KH. Ach Muzakki Syah (2007), Manzhab cinta dalam Islam (2008) dan Rakyat Jelata membalas (2009).

Karya terbarunya yang saat ini dipersiapkan naik cetak adalah Kepemimpinan berbasis Ilahiyah.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER


نهضة العلماء
N U




RMI-NU


N U
LP MA’ARIF NU